



**Liderança em tempo de crise:
Crise económica e social em Portugal 1983-1985**

por

Cândida Sofia Félix Cardoso

Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por

Prof. Manuel António Fernandes da Graça

2012

Resumo

O tema aqui proposto baseia-se na análise da liderança distribuída em tempo de crise, decorrente de contextos de crise serem terrenos férteis ao estudo da liderança. O que se pretende concretamente com esta tese é desenvolver um estudo de caso de inovação na “gestão” de forma a perceber-se como é que um líder carismático, emergente em contexto de crise, exerce uma liderança distribuída neste cenário. Mais especificamente, o que se irá desenvolver neste projecto será uma tentativa de perceber como é que os mecanismos da liderança distribuída (interdependência, coordenação e *boundary spanning* – especialmente interessantes à gestão em contextos de extrema incerteza quanto à resolução de problemas e angústia generalizada) são concretizados, num contexto de crise económica e social. O estudo de caso incidirá sobre Portugal em 1983/1985 que apresenta um contexto claro de crise e um líder comprovadamente carismático – Mário Soares. Esta tese permitirá uma investigação centrada na liderança, aparentemente ainda não efectuada neste âmbito de análise, mediante a *framework* de análise *actor network-theory*.

Palavras-chave: liderança carismática; liderança distribuída; crise de Portugal 1983/1985; *translation*; *actor-network theory*

JEL – Codes: H1; H11; H12; E65

Abstract

This dissertation analyses leadership, namely the distributed leadership perspective, in times of crises. The purpose is to explore how a charismatic leader exercises distributed leadership in this scenario, in particular how the distributed leadership mechanisms (interdependence, coordination and boundary spanning, which is especially interesting in contexts of extreme uncertainty) are implemented in a context of social and economic crisis. The case study focuses on Portugal in the period 1983/85, which presented a clear context of crisis, and draws on actor-network theory as a framework of analysis, and had a charismatic leader – Mário Soares.

Key-Words: charismatic leadership; distributed leadership; Portuguese crisis in 1983/1985; translation; actor-network theory

JEL – Codes: H1; H11; H12; E65

Índice Geral

Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vi
1. Introdução	1
2. Perspectivas da Liderança	6
2.1 Traços e estilos/ comportamentos.....	8
2.2 Liderança Situacional.....	9
2.3 Liderança Carismática.....	10
2.4 Liderança Transformacional.....	11
2.5 Liderança Distribuída.....	12
2.6 Liderança Autêntica.....	12
3. Liderança Distribuída.....	13
3.1 Mecanismos da Liderança Distribuída.....	15
3.1.1 Interdependência	15
3.1.2 Coordenação	16
3.1.3 <i>Boundary Spanning</i>	17
4. Liderança Distribuída com Liderança Carismática	20
4.1 Foco Colectivo	24
4.2 Followers's worth.....	24
4.3 Similaridade com os Seguidores	24
4.4 Valores e Justificações Morais	25
4.5 Orientação Temporal.....	25
4.6 Tangibilidade.....	25
4.7 Acção	25
4.8 Adversidade	26
5. Liderança em Contexto de Crise	27
6. Considerações metodológicas	30
6.1 <i>Actor-Network Theory</i> como <i>framework</i> de análise	33
6.2 O processo de <i>translation</i>	36
Problematização	36

<i>Interessement</i>	37
<i>Enrolment</i>	38
<i>Mobilization</i>	38
6.3 Implicações metodológicas	41
7. Liderança Carismática de Mário Soares	44
7.1 A política, uma paixão	44
7.2 Húmus cultural	54
7.3 “O tremendo desafio” – O acontecimento excepcional	56
7.4 O carisma: “O mito à mão das pessoas”	59
7.5 A missão do líder: “Comigo, contigo, contra a crise”	63
7.6 “Juntos vamos conseguir” – A visão superior	65
7.6.1 Catástrofe	66
7.6.2 Urgência	66
7.6.3 Ultimato	67
7.7 O comportamento do Líder	69
8. Liderança Distribuída no IX Governo Constitucional	72
8.1 O processo de <i>translation</i> envolvido na coligação governamental 1983/1985	72
8.1.1 Problematização – base do Processo de <i>Translation</i>	76
8.1.2 <i>Interessement</i>	78
8.1.3 <i>Enrolment</i> – recrutamento e evolução das relações entre actores heterogéneos	80
8.1.4 Mobilização e contestação	83
Programa de Gestão Conjuntural de Emergência (18 meses)	83
Programa de Recuperação financeira – económica (2/3 anos)	84
Programa de Modernização da Economia Portuguesa (4 anos)	84
8.2 Liderança em tempo de crise: caso da crise 1983/1985	87
8.2.1 Incerteza e ansiedade do povo quanto à situação política e o próprio futuro	91
8.2.2 Causas da crise portuguesa	93
8.2.3 Soluções	94
8.2.4 Governo de coligação	95
8.3 Remodelação e ruptura da equipa governativa	97
8.4 Falha do Bloco Central	102
9. Conclusão	111
Referências bibliográficas	115

Índice de figuras

Figura 1 – Relação da liderança em contexto de crise com inovação social e económica.	4
Figura 2 – Perspectivas da Liderança.	8
Figura 3 – Metáfora do incêndio da liderança carismática.	21
Figura 4 – Fluxo de interações da liderança carismática.	22
Figura 5 – Estrutura Simplificada do Processo de <i>Translation</i> .	39
Figura 6 – Estudo científico realizado pela Faculdade de Medicina de Lisboa (83) relativo às distâncias que separam ou aproximam os partidos de acordo com os seus discursos.	61
Figura 7 – Metáfora do incêndio da liderança carismática adaptado ao caso.	70
Figura 8 – Estrutura do processo de <i>translation</i> do caso.	107

Índice de tabelas

Tabela 1 – Atributos carismáticos universais e contingenciais.	23
Tabela 2 – A retórica da liderança carismática.	24
Tabela 3 – Distribuição funcional do IX Governo Constitucional.	81
Tabela 4 – Aspectos positivos e negativos da Coligação PS/PSD.	97
Tabela 5 – Remodelação da Equipa Governativa.	100

1. Introdução

Estudos desde Weber sugerem que tempos de crise aumentam a oportunidade e emergência do estudo da liderança (Bligh et al., 2004). O contexto é um dos indicadores críticos à tomada de decisão, que tanto legítima determinada forma de acção, ou seja, determinada liderança, como se apresenta como “arena” para fazer a verdade do líder prevalecer (Grint, 2005). Contextos de crise são especialmente interessantes ao estudo da liderança e apresentam um terreno fértil ao estudo da mesma. Exemplos disso, são estudos exploratórios inerentes à possibilidade de atribuição da “categoria” – líder carismático – a determinadas personalidades em contextos evidenciados de crise, como Mahatma Gandhi (Bligh & Robinson, 2010), George W. Bush (Bligh et al., 2004), Franklin D. Roosevelt (Hoogenboezem, 2007), Lech Wałęsa (Lussier, 2010), Adolfo Suárez e Boris Yeltsin (O'Brien, 2007), e mesmo Francisco Sá Carneiro (Zúquete, 2011). Estes estudos têm em comum a abordagem à emergência da liderança carismática, tanto no ponto de vista da comunicação dos líderes, como da receptividade que essa liderança obteve nos seguidores.

Por conseguinte, neste artigo pretende analisar-se um contexto de crise específico de forma a retirar ilações a este contexto e temática referentes. Portugal 1983/1985 apresenta um contexto claro de crise, cuja liderança tem interesse analisar. Segundo Lopes (1996, 2004), desde 1974 que Portugal apresentava uma situação conjuntural desequilibrada. Se por um lado à data havia decorrido o primeiro choque petrolífero, por outro, o governo – governo pós 25 Abril – sofrera dois choques internos coincidentes: efeitos das descolonizações e perturbações do período pós-revolucionário.

De acordo com o livro “A economia Portuguesa desde 1960” de Lopes (1996), na sequência da descolonização de Angola e Moçambique houve um decréscimo das exportações de 15% para menos de metade e um aumento da população portuguesa de cerca de 7%, que procurava ser absorvida no mercado de trabalho português. É neste contexto, de grande insustentabilidade económica, que em 1977/1978 ocorre a política de ajustamento que veio trazer, segundo o autor, melhorias rápidas e substanciais na Balança de Pagamentos (BP) – Primeiro acordo do Fundo Monetário Internacional (FMI). Quando, em 1980, se estava a chegar a um novo equilíbrio nas exportações,

Portugal foi novamente atingido por um golpe externo – Segundo choque petrolífero – que veio colmatar, em 1983, com a queda do governo e subsequente Segundo Programa de ajustamento da BP do FMI (Lopes, 2004; Lopes, 1996).

Em síntese, a crise de Portugal 1983/1985 apresentava um conjunto de características como, uma situação conjuntural desequilibrada, problemas na política económica, actividades produtivas em fase de crise aguda (com flutuações cíclicas - períodos de crise e recuperação), crescimento económico mais lento comparativamente com os últimos 25 anos (menos de metade), taxa média anual de crescimento do PIB em cerca de 2,5%, graves problemas de equilíbrio externo, inflação e desemprego (taxa de inflação e desemprego em níveis muito superiores à década de 60 e níveis insustentáveis de desequilíbrios das contas externas), graves deficiências nos sectores da educação, saúde e segurança social, entre outras, que ficou marcada por 2 programas de ajustamento do Fundo Monetário Internacional (Lopes, 1996; Lopes, 2004). Estes indicadores da crise da época apresentam, assim, um dos contextos de interesse de análise quanto ao âmbito da liderança.

A principal questão ao estudo desta tese será averiguar como é que um líder carismático exerce uma liderança distribuída num cenário de crise. Mais especificamente, como é que os mecanismos de liderança distribuída, nomeadamente a interdependência, coordenação e *boundary spanning*, são concretizados (se é que os são) num contexto de crise económica e social. O sentido desta questão prende-se em, segundo a literatura, contextos de crise serem propensos à emergência da liderança carismática. No entanto, aparentemente não é conhecida a concretização da liderança distribuída, suas especificidades e implicações neste tipo de contextos associados, até agora, à emergência de líderes carismáticos. Portanto, pegando num ambiente de ruptura e angústia generalizada tendencialmente relacionado com a liderança carismática, espera-se nesta tese, averiguar a possibilidade da concretização de um novo tipo de liderança neste âmbito de análise – liderança distribuída – com a liderança carismática como sua especificidade.

Fechar esta lacuna é tanto um desafio como uma oportunidade crítica e transformadora para permitir que líderes e governos alarguem perspectivas e prosperem num ambiente crítico, inerente a estes contextos. Para isso, desenvolver-se-á um caso de

inovação na “gestão” (governo), nomeadamente através da inovação social. A inovação social é caracterizada por pelo menos três formas de realizações, isoladas ou combinadas, realizadas através de alguma forma de acção colectiva, em oposição à acção individual: (1) contribui para satisfazer as necessidades humanas de outra forma ainda não satisfeitas; (2) aumenta direitos de acesso (ex. inclusivamente por políticas redistributivas); (3) aumenta as capacidades humanas (atribuindo capacidades a grupos sociais, aumentando seu capital social, e outros). Materializa-se em novas e/ou melhoradas soluções para que as políticas tenham mais qualidade, mais impacto e mais eficiência (Scott et al., 2005). Assim, a inovação social permite, entre outras possibilidades, a criação de novas/melhoradas estratégias e respostas para resolver os problemas sociais e de governo e um exemplo disso são situações de crise como a verificada em 1983/1985.

A liderança é um território “*sui géneris*”. Está presente em todos os níveis (das organizações e sociedades) e portanto também será aplicável a este contexto e caso específico. O líder neste contexto, além de ter de alocar os fundos necessários à resolução dos problemas económicos e financeiros, ainda tem que aceitar o desafio de manter a equipa motivada. Equipas alinhadas são bem-sucedidas nestes ambientes. Assim, o líder deve ter certas capacidades para conduzir à mudança, uma mudança a nível cultural, inerentemente complexa. Além disso, há que ter presente a possibilidade da crise preceder a inovação. A crise como uma onda de transição entre paradigmas pode enaltecer a economia social como um potenciador inovativo da transformação económica (Schumpeter Social). Cabe ao Estado um tipo de liderança capaz de potenciar e mobilizar outros agentes a inovarem, ou seja, a sua alternativa de solucionamento encontra-se em economias distribuídas. Para uma liderança política de resposta a crises, esta “gestão” da inovação pública exige a tomada de decisões que implica uma ampla base de informação e uma análise céptica quanto à gama de opções alternativas. Não descuidando, no entanto, esforços de apoio generalizado à acção e à criação do clima favorável à inovação com grande base na mobilização de todos (Borins, 2002).

A “gestão da crise” – sua prevenção, preparação, respostas e reconstrução – é uma tarefa difícil para estes líderes políticos. As tensões entre as expectativas e realidade da liderança não são fáceis de trabalhar. Portanto, tendo como tela um

contexto de crise, a liderança será sempre o tipo de “manipulação social” capaz de garantir políticas de impulso económico e social para aproveitar a oportunidade que a crise lhe pode ter inerente (Boin & Hart, 2003). Por outro lado, ainda na mesma tela, a única forma de superar a crise, nomeadamente através da exposição do *status quo* como problemático e da resolução desse problema – inovação social e económica – terá sempre base na liderança (Fig.1).

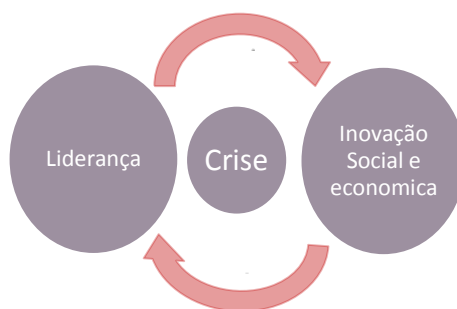


Figura 1 - Relação da liderança em contexto de crise com inovação social e económica **FONTE:** elaboração própria

A modernização da economia proposta e desenvolvida pelo IX Governo Constitucional e em grande parte catalisada por Mário Soares, sob forma de um conjunto de programas conjunturais e estruturais, garantiu as bases para que no cenário – Portugal 1983/1985 – embora a crise atravessada, prosperasse nos anos posteriores. Com, ou sem mobilização generalizada, por parte do Governo, no final precoce do seu mandato, foi assinada a integração de Portugal à Comunidade Económica Europeia, uma oportunidade aproveitada e que comprovadamente fez o País prosperar. Na sequência destes factos, espera-se neste estudo conseguir perceber como ocorreu este processo. Como é que nesta tela, a liderança conseguiu, se é que o conseguiu, coordenar e mobilizar transversalmente uma rede interdependente de actores heterogéneos capazes de alcançar esta inovação social e económica.

Para responder a estas questões, a tese dividir-se-á em nove capítulos, subsequentes a este introdutório: (2) abordagem da visão geral do *state of the art* da liderança e da evolução das suas perspectivas; (3) introdução e pormenorização de uma nova corrente da liderança – a liderança distribuída; (4) especificação da liderança carismática como característica intrínseca à liderança distribuída; (5) contextualização da evidência referente à liderança em contexto de crise; (6) exposição das considerações metodológicas inerentes ao estudo do caso, com a introdução da *framework* de análise

ao estudo – *actor-network theory* – seu processo e suas implicações; (7) aplicação da liderança carismática no caso da crise portuguesa 1983/1985 e tentativa de comprovar o carisma do actor da época – Mário Soares; (8) desenvolvimento da análise da liderança distribuída no IX Governo Constitucional mediante a aplicação do processo de *translation* da *actor-network theory* e com retirada de ilações quanto ao “porquê” e “como” da liderança no período de crise 1983/1985, nomeadamente na sua ruptura e falhas; e por fim, (9) as conclusões alusivas ao tema.

2. Perspectivas da Liderança

Nesta primeira fase, pretende-se colocar o leitor ao corrente da evolução dos conceitos teóricos relativos à liderança e *state of the art* a si inerente. Esta visão geral da liderança, embora pareça desligada do tema central e subsequentes capítulos a tratar, apresenta-se como a base de entendimento dos mesmos. Segue-se, portanto, a evolução enunciada, sem especial foco nas “lideranças” associadas ao tempo de crise, apenas em capítulos posteriores melhor desenvolvidas.

A liderança tem obtido atenção de várias áreas disciplinares, o que faz transparecer que não é exclusiva a nenhum âmbito específico da actividade humana, “a liderança é um campo interdisciplinar por excelência” (Zúquete, 2011; p.295). No entanto, no que diz respeito às ciências sociais e organizacionais, o foco na liderança apenas se despoletou na primeira metade do Século XX (Weber, 1947). Sendo uma ciência relativamente recente, a liderança tem apresentado interesse e arrecadado contributos na literatura sob diferentes formas, permitindo uma melhoria, redefinição e expansão do seu entendimento (Zúquete, 2011; Morrell & Hartley, 2006). No entanto, apesar de décadas de estudos sobre liderança ainda não há um entendimento integral do tema (Sims, 2010; Grint, 2005). Esta proliferação e fluxo de investigação, não trouxe progresso no conhecimento prático do assunto, em grande parte, devido ao foco errado que se tem estabelecido para análise (Sims, 2010). Afinal, de que falamos quando mencionamos liderança? A abordagem da liderança tem sido romanceada por se focar no líder e não na perspectiva da liderança *per si*. Há uma necessidade de olhar para a liderança como uma actividade e não como um papel desempenhado ou para o líder individual (Sims, 2010).

A liderança é uma série complexa de paradoxos que não é simples de entender ou redutível a uma simples fórmula (Morrell & Hartley, 2006). É da natureza da liderança ser contestada como um conceito entre ideias e proposições correntes, vindo a depender da perspectiva de cada um e podendo, até, não haver consenso da sua definição (Grint, 2005). Muito do que foi escrito sobre liderança é fundamentado na etimologia que distingue Liderança e Gestão como diferentes formas de autoridade (Bratton et al., 2004; Grint, 2005). Neste sentido, é de grande importância distinguir a

diferença entre estes dois conceitos, com liderança a tender para o longo prazo (Bratton et al., 2004), sendo uma perspectiva mais estratégica e a resolver problemas novos e a gestão a tender para o curto prazo, uma perspectiva mais táctica e para a consistência. Enquanto a gestão está associada a rotinas, previsões e ao “management” do latim “manus” (mão) e do italiano “maneggiare” (trabalhar a terra, segurar as rédeas e controlar) – administrar; liderança relaciona-se com o romance, imprevisibilidade e provém do antigo alemão “lidan” (ir) e do inglês “lithan” (viajar) – mostrar o caminho (Bratton et al., 2004; Weick, 1993).

Na maioria dos casos teremos, gestão e liderança a resolver problemas que se lhes apresentam, a única diferença está na forma como cada um analisa a situação ou o problema a resolver (Grint, 2005). Outra maneira de se colocar esta diferenciação e de pensar na raiz contextual desta divisão, é pensar que a gestão é equivalente ao *déjà vu* (já visto antes) e a liderança é equivalente ao *vu jà dé* (nunca visto antes) (Grint, 2005). Em suma, *Management* é visto como “*doing things right*” e *Leadership* como “*doing the right thing*”. Todos têm tarefas e agendas que requerem capacidades de liderança, independente da sua posição. Existe um todo a emergir da interacção com a parte. Mas, há que ter em atenção que líder e liderados são cara e coroa de uma mesma moeda. Líderes e seguidores definem-se mutuamente. A liderança será uma relação entre pessoas numa tentativa de aumentar a sua influência e depende da qualidade dessa relação. Em suma, liderança é um processo de mútua definição, situado, distribuído, em tensão, nunca terminado (aberto a resistência) e diz respeito a todos.

Desde a proposta de Yukl (1989), o entendimento de liderança tem tido como ponto de partida quatro grandes linhas: (1) personalidade, (2) comportamento, (3) poder e (4) factores contextuais. Segundo Yukl (1989), a personalidade é vista pelos atributos pessoais do líder e suas capacidades (energia, intuição e poder de persuasão); a abordagem do comportamento trata daquilo que efectivamente o líder faz e a relação do seu comportamento com a gestão; e o poder baseia-se nas acções e declarações do líder capazes de guiar a atenção dos liderados, numa situação que é construída consciente ou inconscientemente a fim de determinar uma orientação. Apenas posteriormente foi introduzida a importância dos factores contextuais para a liderança, com a introdução da possibilidade do contexto legitimar uma certa forma de acção. Há a introdução do

contexto como um elemento crítico à tomada de decisão (Grint, 2005; Bligh & Robinson, 2010; Bligh et al., 2004; Hoogenboezem, 2007; Lussier, 2010; Morrell & Hartley, 2006).

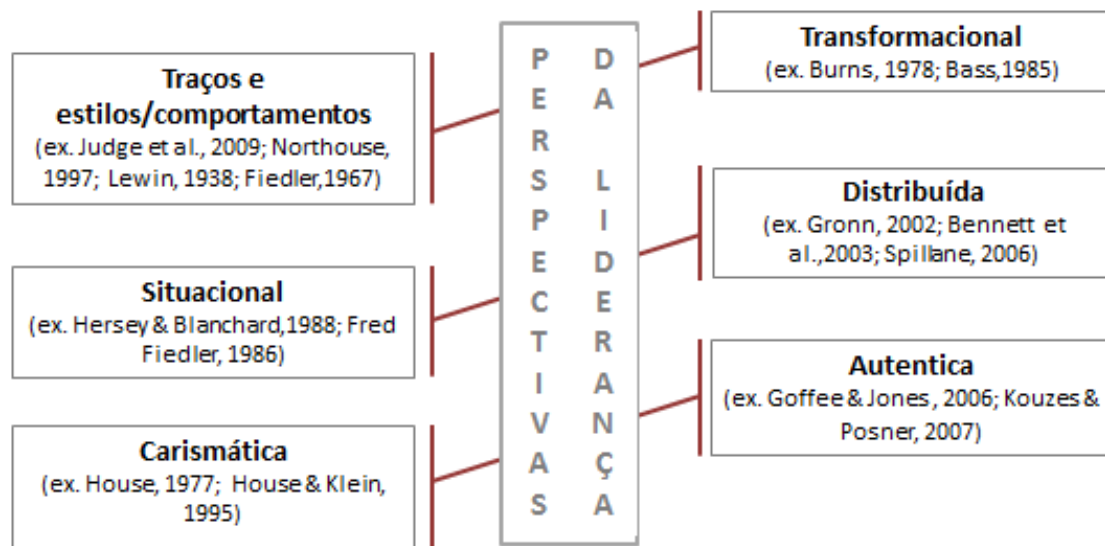


Figura 2 - Perspectivas da liderança

FONTE: Elaboração Própria

2.1 Traços e estilos/ comportamentos

Uma das abordagens iniciais da liderança é a da liderança como ciência que está associada aos traços (1920 – 1940) e comportamentos (fim de 1940 – 1950) – Figura 1. Esta perspectiva refere os traços da liderança ou algumas características que distinguem os grandes líderes dos outros (Judge et al, 2009; Northouse, 1997); e estilos e comportamentos associados a uma liderança eficaz (Lewin, 1938). Quanto aos traços e características associadas à liderança, constantemente o líder é nomeado como “um grande homem”, acreditado em função de qualidades internas, psicológicas e sociológicas (Judge et al, 2009; Northouse, 1997). No entanto, além de não haver evidência conclusiva da correlação entre atributos pessoais dos líderes e a sua eficácia, líderes e liderança não são sinónimos. No que diz respeito aos comportamentos e estilos de liderança, a ideia central de Lewin (1938) é que se pode ser melhor líder com um comportamento a isso adequado. É uma questão de conseguir o equilíbrio certo entre a produção e as pessoas, alcançando as metas de gestão – orientação para a tarefa – e cuidando bem dos trabalhadores – orientação para a relação. Em síntese, há uma persistência em querer encontrar “*the one best way*” e embora haja comportamentos de liderança tendencialmente mais eficazes que outros, comportamentos não são valores.

Além disso, nesta abordagem há grande ênfase no líder, tarefa e subordinados, mas não na situação ou contexto específico (Lewin, 1938; Fiedler, 1986; Judge et al., 2009).

Outra das abordagens da liderança posteriormente desenvolvida por Fiedler (1986) é a Modelo Contingencial. Neste modelo são distinguidos dois estilos de liderança, orientada para a tarefa e para a relação, que traduzem prioridades motivacionais (traços estáveis) e não comportamentos. Nenhum dos estilos de liderança é melhor que o outro e nesta perspectiva a eficácia do líder vai depender da situação, isto é do: (1) nível de definição e estruturação da tarefa; (2) relação entre líder e seguidores – atmosfera de grupo; e da (3) posição de poder – autoridade – do líder. Neste contexto, a liderança mais favorável estaria na conjugação de uma tarefa altamente estruturada, de uma boa relação entre líder e seguidores e uma posição percebida de poder. Assim, a eficácia do líder iria depender da situação, na qual o líder deveria mudar o seu estilo em função da situação e/ou alterar algo em relação à situação (Fiedler, 1986).

2.2 Liderança Situacional

Quanto ao Modelo Situacional desenvolvido por Hersey & Blanchard (1988), veio simplificar o essencial do comportamento contingencial da liderança. Neste ângulo, consideram-se as orientações para a tarefa e relação, não obstante a importância da prontidão do seguidor, quer sob a forma das suas skills, quer da sua disponibilidade. Mediante esta avaliação dos seguidores, poder-se-á adequar o estilo de liderança a eles significante. Este modelo implica uma monitorização constante da prontidão dos seguidores, embora seja de extrema dificuldade avaliar os diferentes níveis de prontidão numa situação de equipa (Hersey & Blanchard, 1988). Em síntese, não há um estilo de liderança ideal. A influência que o líder exerce nas atitudes e performance dos seguidores depende das características individuais dos próprios seguidores, ou seja, ainda na linha de Judge et al (2009), os líderes de sucesso usam diferentes estilos de liderança em função da situação específica ou contexto e dos seguidores com que se deparam. Há uma adaptação de um estilo de liderança a cada situação específica, independentemente da eficácia de determinado estilo no passado, mesmo que ainda considerando os seguidores como recipientes passivos de influencia.

2.3 Liderança Carismática

A liderança carismática – Figura 1 – é uma abordagem que se desvia da pretensão das propostas *mainstream* de liderança anteriores. Neste caso, a liderança é vista como uma arte única, que depende da capacidade do “artista”, isto é, uma visão diferente da algorítmica em que qualquer um pode estar “ao comando” da liderança (House, 1977; 1995). Max Weber foi, na primeira metade do século XX, o primeiro a aplicar o termo “carisma” no âmbito das ciências sociais, tornando-se o fundador do estudo da liderança carismática.

A definição seminal de carisma surge, assim, com Weber (1947, p. 295) como “uma qualidade extraordinária de uma pessoa”, invocando os seguidores devido a algo “sobrenatural, sobre-humano, ou pelo menos qualidades ou poderes especificamente excepcionais” (p. 358). Na sua conceptualização original, Weber (1947) considera carisma como uma característica necessária de um líder, no entanto esta característica apenas tem impacto aos olhos dos “carismaticamente dominados” (p. 140). Estas características místicas e extraordinárias do carisma iniciadas na teoria de Weber permaneceram, mas foram sendo desmistificadas até se generalizar que as características intrínsecas ao carisma poderem ser identificadas e desenvolvidas através do treino e experiência (Beyer, 1999a, b).

Segundo House (1977) e House & Klein (1995), a liderança carismática é mais que um somatório de atributos e comportamentos fundamentais. liderança carismática toma em consideração tanto, o contexto, como os liderados, o que a torna uma conjugação de circunstâncias que não é para todos e para todos os tempos, será portanto, um fenómeno situado (House, 1977; House & Klein, 1995). Assim, não é fácil de ser reproduzida ou transferida para outros tempos e contextos. Não há receitas, mas há casos únicos passíveis de serem analisados *per si* – exemplos desses casos, são os de Ghandi, Bush, Roosevelt, Lech Wałęsa, Adolfo Suárez and Boris Yeltsin ou Sá Carneiro (Bligh & Robinson, 2010; Bligh et al, 2004; Hoogenboezem, 2007; Lussier, 2010; O'Brien, 2007; Zúquete, 2011).

2.4 Liderança Transformacional

Nas décadas de 70 e 80, ainda na perspectiva da liderança como uma arte, foi desenvolvida a liderança transformacional particularmente associada à gestão das organizações. A grande ideia da liderança transformacional centra-se numa “*performance beyond expectations*” (Burns, 1978; Bass, 1985), isto é, liderar é muito mais que gerir trocas entre partes (liderança transaccional ¹). Existe uma componente de transformação de atitudes, motivações e comportamentos relativamente às abordagens anteriores. Esta perspectiva implica que os líderes comuniquem uma visão apelativa, activem as emoções nos liderados, fomentem o pensamento criativo/inovador, ou seja actuem como mentor. Ainda de acordo com os autores, o líder actua como gestor de sentido, estimulando a superação, alta performance (expectativas elevadas quanto à performance dos outros) e metas que transcendem a simples troca entre líder e seguidor. Cabe ao líder dar o exemplo e enfatizar os feitos, mais do que os falhanços tendo como bases o *empowerment*, motivação e moral (Burns, 1978; Bass, 1985).

Em suma, líderes mais eficazes devem operar transacção e transformação, sendo que embora sejam processos distintos, são complementares. O líder deve recorrer a ambos em simultâneo ou em complemento, não descuidando a inspiração e visão, o estímulo intelectual, a consideração individualizada, a recompensa contingente e a gestão por excepção. Tal como as abordagens anteriores, também a liderança transformacional apresenta algumas críticas e limitações. Semelhantemente, concentra-se na liderança de topo, ignorando as chefias intermediárias e os processos informais de liderança; ainda não se debruça sobre especificidades situacionais (pretensão de aplicação universal) e é exercida uma ênfase excessiva nos casos de sucesso, mas muito pouco sobre falhanços desta liderança. No entanto, apesar das limitações é ainda uma abordagem muito pesquisada e constantemente debatida actualmente (Bass, 1985; Burns, 1978).

¹ Liderança transaccional baseia-se na troca entre líder e seguidor e oferece recompensas em troca de obediência e performance. Tipo de liderança necessária, mas não suficiente. É o contraponto do paradigma transformacional e representa o mínimo necessário de relação. Por si só não garante excelência (Burns, 1978; Bass, 1985).

2.5 Liderança Distribuída

Posteriormente, surge a liderança de maior relevo e interesse para a presente tese. A liderança distribuída, particularmente detalhada na próxima secção, traz uma nova corrente de pensamento alternativa à perspectivas *managerialista*. Esta alternativa ultrapassa as limitações do tradicional dualismo “líder-liderado”: liderança “nas mãos” do líder e seguidor passivo e subserviente. Neste caso, como será melhor explicado no ponto 3, a liderança é uma história colectiva.

2.6 Liderança Autêntica

Por fim, ainda na sequencia da figura 1, a mais recente perspectiva da liderança, ainda que com raízes no anteriormente estipulado, é a liderança autêntica. De acordo com o artigo *Why Should Anyone be Led by You* de Goffee & Jones (2006), uma liderança eficaz tem como componentes essenciais a capacidade e autenticidade da liderança. A ideia central é que os líderes não podem ser cópias de outros líderes - não podem ser outra pessoa. Em liderança cada um representa o seu próprio papel e para que se tenha sucesso, quem está num papel de liderança deve tentar o seu autêntico “*self*” para que se desenvolvam ligações e se melhore a comunicação (Goffee & Jones, 2006).

Portanto, cada líder deve utilizar algo genuinamente seu, algo que possa entusiasmar outros e que seja importante no seu contexto, ou seja, os seus valores pessoais e a sua visão. Esta autenticidade, conjugada com as suas capacidades (competências desenvolvíveis em escolas sob forma de análises e decisões racionalmente sustentadas) serão capazes de fazer frente ao desafio que é liderar (Kouzes & Posner, 2007). Apenas desta forma cada líder será capaz de: (1) modelar o caminho – clarificar valores e dar o exemplo; (2) inspirar uma visão partilhada – visionar o futuro e mobilizar os outros; (3) desafiar o processo – buscar oportunidades, experimentar e arriscar; (4) capacitar outros a agir – fomentar a colaboração e fortalecer os outros; e (5) encorajar o coração – reconhecer contribuições e celebrar valores e vitórias.

3. Liderança Distribuída

Como pôde ver-se na figura 2, até ao surgimento da liderança distribuída, as perspectivas de liderança encontravam-se centradas nos líderes. A liderança era vista como um empreendimento individual, com a reificação de tudo na figura do líder (Sims, 2010). No entanto, com a liderança distribuída estamos perante a liderança como uma história e materialização colectiva, centrada nos seguidores, que faz a passagem do foco de análise dos líderes para a liderança *per si* (Spillane, 2006; Bennett et al., 2003; Gronn, 2002). De acordo com os autores, coloca-se a prática da liderança no centro. A liderança é algo colectivo, fonte da acção e influência de pessoas a todos os níveis, o que conduz a uma responsabilização da liderança dissociada de papéis formais e hierarquias numa organização (Sims, 2010). Desta forma, liderança é uma função ou uma actividade partilhável entre e para membros da equipa e não está necessariamente ligado a hierarquias².

Contrariamente à tendência anterior, o enfoque da liderança distribuída não está em traços e comportamentos de líderes, mas nas actividades partilhadas e funções de liderança (Gronn, 2002; Sims, 2010). Vem ultrapassar as limitações do tradicional dualismo “líderes-seguidores”, da liderança centrada na figura do líder e do seguidor passivo e subserviente. Na liderança distribuída, há uma variedade de *expertise* repartida por muitos e não apenas por alguns, o que leva a que a liderança seja uma propriedade emergente da relação colectiva – desenvolvida pelo grupo (Spillane, 2006; Bennett et al., 2003; Gronn, 2002).

No limite, poder-se-ia dizer que os termos líder e seguidor são desnecessários e problematizam o entendimento do que liderança é (Gronn, 2002). Na sequência, a liderança distribuída não estaria nem centrada nos líderes, nem nos seguidores. Em certos casos, estes conceitos são desnecessários, porque não são categorias que pré-existam. Ninguém é por definição líder ou seguidor, isso irá depender das circunstâncias, podendo até ser categorias que se sobrepõem (Spillane, 2006; Bennett et al., 2003; Gronn, 2002).

² Contrariamente à liderança partilhada que se posiciona na gestão de topo, sendo que apenas há partilhas e delegações de poder entre essa mesma gestão.

A liderança distribuída surge como uma visão guarda-chuva, onde se abrigam outros tipos de liderança. No ponto de vista ontológico, num primeiro nível está a liderança distribuída por definição – como modo dominante de funcionamento – e num segundo nível, todos os outros tipos de liderança, específicos à distribuída. É compatível com outras abordagens e indício disso é que abrange a materialização a nível local, deixando espaço para os traços e comportamentos dos indivíduos se revelarem. No entanto, esta heterogeneidade dependerá das organizações em questão. Tudo são heurísticas, nunca alternativas (Morrell & Hartley, 2006; Gronn, 2002).

Em suma, segundo os autores supracitados, a liderança distribuída: (1) traz uma abertura às fronteiras da liderança, uma vez que não é circunscrita às fronteiras da organização (é inclusiva); (2) pode ser uma posição temporária e simultânea, dependendo, por exemplo, dos dias, períodos do dia, profissão, função que se desempenha – é dinâmica; (3) traz a possibilidade de sobreposição (e conflito) de lideranças, onde permanece o ambiente relacional materializado através da participação de todos – mais que a soma de diferentes indivíduos é propriedade do todo – colaborativa (Morrell & Hartley, 2006); e é (4) situada num contexto e momento temporal (Grint, 2005).

Esta liderança é vista como apropriada a ambientes complexos, mutáveis e interdependentes (Gronn, 2002). É a tipologia de liderança com maneira holística de interpretação e que permite a concertação da acção. Ao invés de agregações de actos individuais sob forma da soma de influência atribuída, há uma “multiplicidade ou padrão de funções de grupos” de líderes para os muitos papéis constitutivos da “complexidade da liderança” (Gibb, 1969, p.215). Por exemplo, na Universidade do Porto há uma materialização da liderança localmente, quer seja em cada uma das faculdades e seus directores, ou em cada um dos directores de curso dessas mesmas faculdades. A liderança no caso a estudar, como será desbravado posteriormente, será mais um exemplo disso. Há uma acção concertada do conjunto de todos e cada um, como participante activo e importante no *networking* de relações.

3.1 Mecanismos da Liderança Distribuída

Na sequência, como contraponto à perspectiva *mainstream*, que apresenta grandes dificuldades em acomodar a mudança (Gronn, 2002), a liderança distribuída surge com novos padrões e mecanismos que dão origem à prática colectiva. Exposta para abranger não apenas a estruturação da influência de numerosos indivíduos singularmente, a liderança distribuída denuncia três mecanismos considerados essenciais (combinados) para condutas de base na actividade (Gronn, 2002).

Assim, dado que é exacerbado nas instituições, um volume e escala de conhecimento fragmentado e disperso (Hayek, 1945) cria-se o ímpeto à elaboração de modos alternativos de articulação de fluxos de trabalho – redefinição e reintegração de tarefas. Estas novas articulações do trabalho, partem de um problema mais abrangente de projecção do trabalho. Consistem no “processo global de colocar todos os elementos do trabalho a trabalharem juntos e assim permanecerem” (Strauss, 1988 in Gronn, 2002, p.432), o que leva a que mecanismos de liderança emirjam – interdependência, coordenação e *boundary spanning*.

3.1.1 Interdependência

A interdependência representa a dependência recíproca entre dois ou mais membros da organização, sendo que ser-se dependente é ser-se impedido de executar tarefas autónomas. A interdependência pode manifestar-se de duas maneiras essenciais. Em primeiro lugar, as responsabilidades podem sobrepor-se, e em segundo, podem ser complementares (Gronn, 2002).

A sobreposição ocorre devido a necessidades mútuas de informação e suporte, que pode ter como consequências o esforço redundante e a redução da probabilidade de erros de decisão. Ou seja, por um lado, a liderança pode ser exibida por várias pessoas de forma coordenada (em conjunto), mas com relativamente pouca comunicação entre si e mesmo assim oferecendo um reforço mútuo de cada função de liderança e promovendo a interajuda – esforço redundante (Stewart, 1991b in Gronn, 2002; Heller & Firestone, 1995). Por outro lado, há uma redução da probabilidade de erros de

decisão decorrente do cruzamento do desempenho entre os intervenientes da partilha de papéis (Heller & Firestone, 1995).

Quanto à complementaridade permite uma capitalização do alcance das forças individuais (Gronn, 2002). Pode operar a dois níveis: material e emocional. Ao nível material há uma diferenciação física das tarefas para criar agrupamentos de *skills* e atributos, exponenciando as competências particulares (*expertise*) e permitindo uma abordagem concertada na realização da tarefa. Ainda a este nível, há a vantagem de partilha de informação entre os integrantes, aprimorando-se as *skills* através de conversas informais e observação directa de outros. Por fim, com cada pessoa a partilhar os efeitos de esforços colaborativos bem e mal sucedidos, o conjunto dos membros também experiencia emoções comuns. Estas relações fomentam a confiança propícia a um clima emocional não ameaçador e de apoio, essencial a ambientes criativos (Gronn, 2002).

Os significados da sobreposição e complementaridade, ou seja das formas de interdependência, têm dois sentidos dicotómicos. Se por um lado, uma maior abrangência da amplitude da interdependência entre agentes, dificulta a métrica das contribuições individuais para os objectivos organizacionais; por outro lado, um maior grau de interdependência na organização, aumenta a capacidade da liderança global. “A densidade é o que faz uma organização funcionar bem” (Gronn, 2002, p.433).

3.1.2 Coordenação

De acordo com Malone & Crowston (1994) *in* Gronn (2002), a coordenação significa gestão de dependências entre actividades. Essa coordenação abrange tarefas como a concepção, elaboração, alocação, supervisão e monitorização do desempenho do núcleo técnico da organização. Estes mecanismos de coordenação utilizados, isolada ou conjuntamente, variam de acordo com as interdependências e actividades a serem geridas, e na medida de sua rotinização. A disposição da coordenação inclui o pessoal, recursos, materiais, trajectórias, tarefas e outputs requeridos para concluir as actividades. Assim, a gama de mecanismos de coordenação inclui a programação/calendarização (por exemplo, a sincronização de práticas), o sequenciamento (por exemplo, o alinhamento de tarefas), o planeamento, o comando

(por exemplo, centros de custos internos), a padronização (por exemplo, unidades de controlo de recursos e qualidade), a gestão de informação, a consulta e a comunicação (Gronn, 2002).

A coordenação do trabalho pode ser explícita ou implícita. Os mecanismos de coordenação explícitos distinguem-se por estarem estipulados nas declarações de impostos com base nos contratos de trabalho dos trabalhadores. No entanto, na realidade parte considerável da coordenação do trabalho será implícita ou informal. Esta coordenação (implícita) ocorre na sequência de erros nas definições das funções ou pela não antecipação da natureza ou alcance das exigências do desempenho no trabalho. Têm-se revelado que há uma uniformização da coordenação implícita como uma componente tácita do trabalho em rotina, alimentando a impressão comum que as coisas são feitas automaticamente (Gronn, 2002).

3.1.3 *Boundary Spanning*

A complexidade e interdependência cada vez maior do mundo actual, exige uma transformação fundamental na liderança e na protecção de fronteiras para os limites que abrange – *boundary spanning*. Yip et al. (2011) e Ernst & Yip (2009) definem *boundary spanning* como a capacidade de estabelecer uma direcção, alinhamento e compromisso para além das fronteiras da empresa no sentido de uma visão ou meta superior. Esta capacidade reside em e através de indivíduos, grupos, equipas e grandes organizações e sistemas.

Segundo o estudo no “*Boundary Spanning Leadership*” de Yip et al. (2011), 86% dos executivos séniores, do estudo a 128 executivos sénior que participaram no Programa *CCL’s Leadership at the Peak* do *Centre for Creative Leadership* (2008/2009), acreditam que o *boundary spanning* é "extremamente importante" para que as empresas funcionem de forma eficaz e para as fronteiras no seu papel de liderança actual. No entanto, cerca de 7% desses executivos acreditam que têm trabalhado "muito eficazmente" entre fronteiras. Segundo os autores, o estudo deste tema mostra-se oportunidade crítica e transformadora para líderes e organizações sobreviverem e prosperarem no ambiente empresarial actual (Yip et al., 2011). As grandes ilações a retirar do artigo de Yip et al. (2011) são que: (1) *boundary spanning* é

uma importante capacidade transversal a todos os níveis de liderança; (2) há uma falha crítica da missão na capacidade de liderança em trabalhar além-fronteiras; (3) as fronteiras horizontais representam o maior desafio para os executivos; (4) há uma estagnação quando gestores intermédios não conseguem proceder à mudança de mentalidade (limitada e dentro do grupo) para um *boudary spanning* – mentalidade transversal ao grupo; (5) a inovação é descrita como a principal motivação estratégica das organizações, o que exige que os líderes se tornem mais eficazes e abranjam múltiplas fronteiras (aproximando diversas especialidades e insights culturais) para alcançarem resultados inovadores; e (6) na comparação entre o que a empresa é, e o que precisaria ser, parece aos executivos crítica uma maior interdependência e capacidade de *boudary spanning* (Yip et al., 2011; Ernst & Yip, 2009).

As maiores mudanças, no caso, podem ser encontrados no movimento para organizações mais funcionais transversalmente – através de uma mentalidade global expandida e um ambiente de *network* aberto – que acelera a aprendizagem entre gerações, a parcerias entre os diferentes níveis e o reforço da coordenação inter-regional. Isto é, na economia de conhecimento de hoje (Yip et al., 2011) é a transformação das organizações, com a mudança de estruturas hierárquicas rígidas para estruturas em rede (fluxos de pessoas, informações e recursos para além das fronteiras) que traz mudanças significativas (Morrell & Hartley, 2006; Yip et al, 2011). Maior interconexão, facilitada por avanços da tecnologia, têm levado a novas formas de organização, tais como equipas multifuncionais, grupos de trabalho virtuais e parcerias intersectoriais. Esta mudança deu origem a um conjunto de fronteiras críticas da missão que os líderes têm que trabalhar transversalmente. Assim, para criar uma direcção, alinhamento e comprometimento através das fronteiras, os líderes precisam trabalhar juntos através de diferenças que, tradicionalmente, os dividem (Ernst & Yip, 2009). O *boundary spanning* fornece não só um desafio aos líderes, mas também uma oportunidade significativa para nova aprendizagem e desenvolvimento. Dado que, ao chegar além-fronteiras, os líderes aprendem a ampliar as suas perspectivas, na prática de novas capacidades colaborativas e desenvolvimento de comportamentos necessários ao fomento da inovação inter-organizacional e transformação (Ernst & Yip, 2009; Yip et al., 2011).

A liderança distribuída assenta assim, nestes 3 padrões/mecanismos emergentes, que se materializam num liderar *in between*. Liderar será fazer a ponte, ser o interface e potenciador do alinhamento entre os seus intervenientes. Tem que haver um embaixador de interesses para além de cada um individualmente e representativo de diferentes áreas de forma a coordenar, mediar e ser um facilitador de tarefas e a proteger as actividades. Portanto, liderar é ser um interface, potenciador de alinhamento entre estes três mecanismos integrantes na liderança distribuída (Gronn, 2002).

Em suma, a liderança distribuída é muito mais que a soma de partes ou meramente uma questão de “formar mais líderes”, mas um meio de facilitar uma acção e envolvimento plural. Como tal, implica que se reconsidere a distribuição de poder e influência dentro das organizações (Bennett et al., 2003; Spillane, 2006). É, uma visão para além do indivíduo e individualismo (visão pós-heróica da liderança) que não se nega ao papel formal dos líderes, mas este apenas representa a ponta do *iceberg*.

4. Liderança Distribuída com Liderança Carismática

Após uma análise detalhada da liderança distribuída, e de todas as outras “lideranças” a ela subsequentes, neste capítulo, pretende-se analisar a integração da liderança carismática como uma característica da liderança distribuída e denunciar de que forma esta relação potência efeitos inerentemente interessantes ao estudo.

Com uma preocupação crescente no comportamento organizacional e na liderança baseada em ideais, crenças e valores (de base na tradição ocidental), a liderança carismática tem vindo a obter cada vez mais atenção (Bligh & Robinson, 2010). Além disso, e já introduzindo o tema central desta tese, desde Weber (1947) que tempos de crise, independentemente da forma em que se manifestem, estão associados a oportunidades para o aparecimento da liderança carismática. Isto sob forma, tanto de uma maior utilização de retórica carismática, como de uma liderança baseada no carisma (Bligh et al., 2004; Bligh & Robinson, 2010; Hoogenboezem, 2007; Lussier, 2010; O'Brien, 2007; Zúquete, 2011). Surge, portanto, com a globalização e constantes mudanças tecnológicas, a necessidade do estudo do carisma numa perspectiva “cross-cultural” (intercultural) associada à liderança distribuída. Esta necessidade de conjugação de conceitos será especialmente benéfica para o entendimento de situações complexas de extrema incerteza e angústia generalizada, nomeadamente contextos de crise, ou seja, de grande relevância para a tese em questão.

Por conseguinte, a liderança carismática tem origem numa equação complexa em que um líder apresenta qualidades extraordinárias que ressoam poderosamente nos seguidores, contextualizadas numa situação extrema de incerteza (Weber, 1947). Esta liderança tem sido associada à eficácia (organizacional e dos líderes), satisfação e performance dos seguidores expostos a estes ambientes (Bass, 1985; House & Klein, 1995). Se por um lado, na caracterização “neocarismática” de um líder se ignora uma ameaça particular, o seu conteúdo (magnitude e persistência) e como tratar dessa ameaça (Beyer, 1999), por outro lado, numa perspectiva mais sociológica, são defendidos cinco elementos necessários e distintos à liderança carismática: (1) líder com dons e qualidades extraordinárias; (2) crise social ou situação de desespero; (3) visão radical com promessa de solução da crise; (4) seguidores atraídos pelo talento e que

acreditam nos seus poderes excepcionais e visão radical (seguidores carismaticamente dominados); e (5) legitimidade dos dons e visão radical com sucessos repetidos a lidar com crises anteriores (Trice & Beyer, 1986).

Numa combinação da caracterização “neocarismática” com a perspectiva sociológica, prevalecem, na liderança carismática, os seguintes elementos cumulativos: (a) um líder com atributos pessoais excepcionais; (b) seguidores com necessidades complementares ou em linha com os atributos dos líderes; e (c) um ambiente cultural e histórico particular – contextualização numa situação ou cenários específicos. Para melhor explicar esta envolvimento de elementos da liderança carismática, House (1977) e House & Klein (1995), utilizam a metáfora do incêndio – Figura 2.

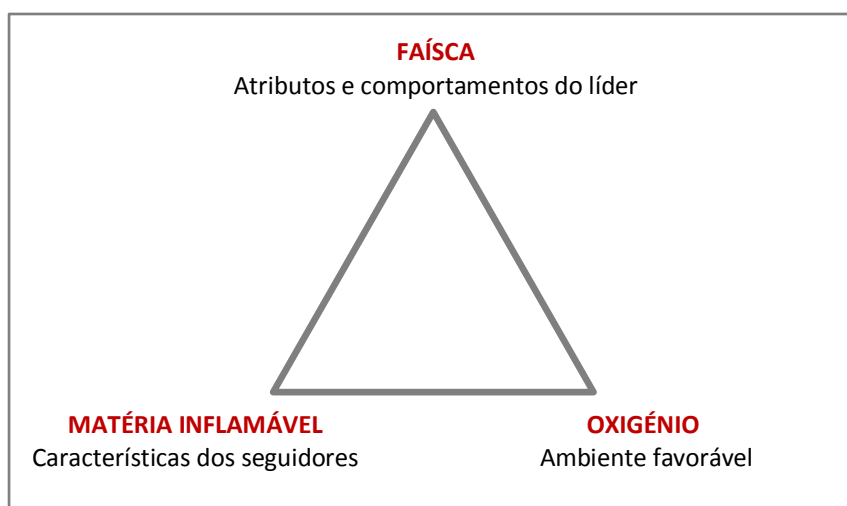


Figura 3 - Metáfora do incêndio da liderança carismática

FONTE: adaptado de House (1977) e House & Klein (1995)

Como pode ver-se na figura 2, a metáfora do incêndio transparece a dinâmica entre os elementos integrantes e participativos da liderança carismática. Como foi referido no capítulo 2, a liderança carismática é resultado de uma conjugação de circunstâncias (House, 1977; House & Klein, 1995). Para que faça sentido da sua existência, não só terá que haver um líder com atributos e comportamentos carismáticos – a “faísca” ou chama, terá também que haver “matéria inflamável” – seguidores com um conjunto de características e interesses complementares ao proposto pelo líder carismático e simultaneamente um contexto/ambiente adequado e catalisador dessas circunstâncias (House, 1977; House & Klein, 1995). Assim, cada uma das partes não relacionada com as demais não surtirá qualquer efeito, uma vez que, mesmo que um

líder tenha carisma, basta o ambiente a isso não ser favorável, ou simplesmente os seguidores não se identificarem com a sua visão, para que a liderança carismática não emerja.

Esta conjugação de circunstâncias, não é aplicável a todos e a todos os tempos (fenómeno situado) e não garante que “existam receitas” (não é fácil de reproduzir), no entanto, há sempre um “retrato *robot*” que emerge (Gronn, 2002). Por exemplo, Ghandi era relativamente “apagado” a nível de personalidade, mas conseguiu fazer passar a sua mensagem-chave (Bligh & Robinson, 2010). Um líder vem distinguir-se pela forma como consegue levar outros a ver a realidade de certa maneira, isto, através de fluxos de interacção como os da figura 3: (1) construção da verdade do líder mediante as suas motivações, visão, personalidade, traços e comportamentos e seu carisma (valores, marca pessoal, entre outros); (2) comunicação da verdade e apropriação de todos e cada um dessa verdade (mobilização); e (3) percepção com todos os sentidos, incluindo os outros elementos e a sua situação (House, 1977; House & Klein, 1995).

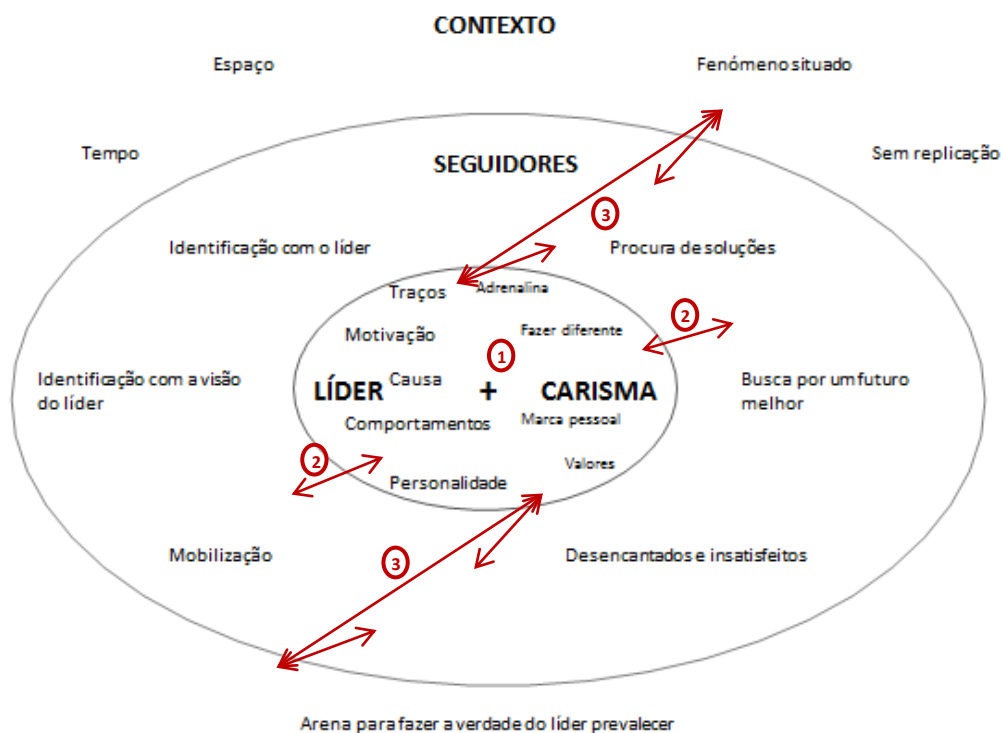


Figura 4 - fluxo de interações da liderança carismática

FONTE: adaptado de House (1977), House & Klein (1995) e Gronn (2002)

Este fluxo de interacções trará sempre implicações de e em todos e cada um dos vértices da figura 2. De acordo com Bligh & Robinson (2010), um dos componentes críticos à liderança carismática é a retórica visionária que um determinado líder reflecte no conteúdo dos seus discursos ou simplesmente na sua própria entrega/apresentação durante o acto discursivo. O conteúdo é uma componente de comunicação importante e bastante estudado nas atribuições de carisma num cenário de crise (Den Hartog et al., 1999). Nestes contextos, a retórica visionária tem-se revelado uma componente fulcral na determinação de algumas características e atribuições carismáticas ao líder. Desta forma, algumas das características de liderança carismática podem transferir-se entre contextos culturais e históricos diferentes (Shamir et al., 1994). Por exemplo, Den Hartog, Dorfman, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla (1999) compararam atributos carismáticos (natureza dos carisma intercultural) de 60 países e obtiveram uma lista de nove atributos de liderança carismática considerados universais e dez que aparentavam variar com a cultura/contexto em questão (ver Tabela 1).

Universally endorsed	Culturally contingent
Motive arouser	Enthusiastic
Foresight	Risk-taking
Encouraging	Ambitious
Communicative	Self-effacing
Trustworthy	Unique
Dynamic	Self-sacrificial
Positive	Sincere
Confidence builder	Sensitive
Motivational	Compassionate
	Willful

Tabela 1 - atributos carismáticos universais e contingenciais

FONTE: Den Hartog et al. (1999)

No entanto, mesmo os atributos carismáticos universais podem sofrer alterações e variar de acordo com o contexto em que se inserem. Já Bligh & Robinson (2010), Bligh et al. (2004) e Zúquete (2011) complementam o estudo anterior e tentam analisar como estes atributos carismáticos se expressam numa amostra de líderes carismáticos bem-sucedidos, nomeadamente Gandhi, George W. Bush e Sá Carneiro, numa variedade considerável de contextos.

Na análise do conteúdo da retórica de um líder carismático, Shamir et al. (1994), consideram que os líderes carismáticos aumentam o valor intrínseco da visão radical e objectivos colectivos quando interligam aspectos chave da sua visão com aspectos chave do autoconceito dos seguidores. Na sequência, estes autores traçaram para alguns presidentes e líderes de negócios dos EUA, um conjunto de proposições gerais tendo em

conta o conteúdo dos discursos capazes de produzir efeitos carismáticos (ver Tabela 2).

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) More references to collective history and to the continuity between past and present2) More references to the collective and collective identity, and fewer references to individual self-interest3) More positive references to followers' worth and efficacy as individuals and as a collective4) More references to leader's similarity to followers and identification with followers5) More references to values and moral justifications, and fewer references to tangible outcomes and instrumental justifications6) More references to distal goals and the distant future, and fewer references to proximal goals and the near future7) More references to hope and faith |
|---|

Tabela 2 - a retórica da liderança carismática

FONTE: Shamir et al. (1994)

Estas sete proposições foram posteriormente manipuladas e adaptadas em oito elementos da retórica ideais à liderança carismática. Considera-se, portanto, que estes elementos juntos possam ser de grande importância para diferentes contextos históricos e culturais, formando uma ligação fulcral entre líderes e seguidores no desenvolvimento e implementação de uma visão carismática (realmente radical).

4.1 Foco Colectivo

Intimamente ligado com o ponto dois da lista de Shamir et al., (1994), identidade colectiva e altruísmo, consideram que os discursos de líderes carismáticos devem conter uma retórica orientada para o lado colectivo e com constante comunicação da importância da missão grupal. Segundo os autores a motivação dos seguidores através de sacrifícios individuais e riscos pessoais mostra-se um elemento central desta liderança.

4.2 Followers's worth

Líderes carismáticos também mostram confiança nos seus seguidores e apoiam-nos no sentido colectivo da auto-suficiência (Shamir et al., 1994). De acordo com a tabela 1 ser um líder encorajador, positivo, potenciador de confiança e motivação são atributos universais de carisma aplicáveis a esta proposição.

4.3 Similaridade com os Seguidores

A liderança carismática enfatiza a sua identificação e similaridade com os seguidores. No entanto, a afinidade com a identidade colectiva (identificação com os seguidores) por si só não é suficiente, devem potenciar-se identidades similares entre os

próprios líderes (valores, conhecimentos e experiências) e os seus líderes (Shamir et al., 1994).

4.4 Valores e Justificações Morais

Os discursos carismáticos referenciam constantemente valores e justificações morais (Shamir et al., 1994). São características incorporadas pela retórica carismática, uma vez que os líderes carismáticos invocam frequentemente temas universais e fé nas suas mensagens. Também engloba a linguagem simbólica que desafia e apela a elevados valores dos seguidores.

4.5 Orientação Temporal

Com esta construção revela-se que na retórica carismática há constante referência à continuidade entre passado, presente e objectivos futuros. Líderes carismáticos recorrem frequentemente à tradição, partilha de experiências e ênfase na natureza intolerável do passado e presente, invocando imagens de um futuro ideal como solução (Shamir et al., 1994).

4.6 Tangibilidade

Esta característica está associada ao ponto seis da tabela 2 e reforça a ideia que a liderança carismática menciona objectivos distais, num futuro distante intangível (Conger, 1991; Shamir et al., 1994). Desta forma, denota-se que a visão da liderança carismática, tendencialmente de natureza extensa e holística e por vezes espiritual, contém reduzidos níveis de tangibilidade. Com esta retórica, um líder evita abordar o real problema concretamente, consegue num ponto de vista mais amplo enunciar a sua missão e visão radical para o futuro.

4.7 Acção

Outro elemento importante da retórica de um líder carismático segundo Conger (1991) é a transmissão de optimismo e confiança na consecução da sua visão. Espera-se que a retórica visionária tanto mobilize seguidores a agirem (Shamir et al., 1994), como

desperte um sentimento de excitação e aventura nos seguidores (Bass, 1985). Por vezes, a retórica carismática é utilizada para mobilizar seguidores a agirem de forma colectiva ao encontro da visão do líder, através do estímulo da percepção contínua de mudança orientada para determinado momento (Bligh & Robinson, 2010).

4.8 Adversidade

Este elemento é chave para a tese em questão. É fundamental que, em situação de crise, um líder seja capaz de articular a “natureza intolerável da situação corrente” para motivar os seguidores a alcançar um futuro melhor (Bligh e Robinson, 2010). Ainda na sequência destes autores, perante diferentes contextos culturais, houve muitos líderes carismáticos que enunciaram a adversidade para criar a percepção de que a mudança não só era desejável como inevitável, mencionando directa ou indirectamente a natureza intolerável do *status quo* como motivo da adversidade.

Na sequência e como é pretendido nesta tese, embora a liderança carismática por si só se encontre fortemente relacionada com ambientes controversos, a liderança distribuída será o âmbito específico de análise do estudo de caso, ainda que com este forte catalisador que é a liderança carismática. Assim, para garantir a pleno entendimento de contextos com tal complexidade, como a crise portuguesa 1983/1985, conjugar-se-ão estes conceitos: a liderança carismática, como foi evidenciado, em pleno associada a períodos de crise, e a liderança distribuída vista como apropriada a ambientes complexos, mutáveis e interdependentes (Gronn, 2002) e que permite a concertação social. Portanto, para responder à questão central desta tese – será um líder carismático capaz de exercer uma liderança distribuída em contexto de crise (?) – a liderança carismática será considerada uma característica específica da liderança distribuída.

5. Liderança em Contexto de Crise

Muitos autores têm estudado a crise, sua gestão e seus efeitos nas relações de liderança (Bligh et al., 2004). Denotou-se que períodos de crise podem afectar significativamente as relação entre um líder e os seus seguidores. Se por um lado devastam os autoconceitos individuais, como da identidade colectiva; por outro aumentam a probabilidade dos seguidores aumentarem a sua fé nos líderes, de os verem mais poderosos e de se identificarem mais com eles (Madsen & Snow, 1991 in Bligh et al., 2004).

Pearson & Clair (1998) in Bligh et al. (2004) definem a crise como um evento de probabilidade baixa e alto impacto, que ameaça a viabilidade da organização. É caracterizada pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença de que decisões devem ser tomadas rapidamente. Como já foi abordado nos capítulos anteriores, grande atenção é dada ao contexto e situação social complexa em que a liderança carismática emerge (Beyer, 1999; Bligh et al., 2004). Esta liderança é indissociável destes contextos, uma vez que é produto de uma confluência de factores associados aos líderes, seguidores e situação. Há evidência empírica directa de que, se por um lado contextos de crise afectam os discursos e comunicações (retórica) dos líderes (Bligh & Robinson, 2010; Bligh et al., 2004), por outro lado também aumentam a oportunidade e receptividade a que lideranças emirjam (Bligh et al., 2004).

Num ponto de vista mais amplo, o contexto, e este contexto específico de crise, é um elemento crítico à tomada de decisão (Grint, 2005). Contextos de crise estão naturalmente associados a mudanças nos padrões e procedimentos (Mumford et al., 2007). Essas mudanças estruturais trazem implicações positivas e negativas na performance das pessoas e problemas mal definidos e entendidos, o que vem enaltecer a necessidade de que novas soluções sejam formuladas (Mumford et al., 2007).

Mumford et al. (2007, p.521) expõe que a “liderança faz a diferença em condição de crise”. Exemplo disso, foi a mudança da linguagem retórica evidente nos discursos do Presidente G. W. Bush depois da crise (ataque ao *World Trade Center*) exposta no caso de Bligh et al. (2004). Neste exemplo, o discurso tornou-se mais

carismático, ilustrado com construções de foco colectivo, justificação moral, acção e adversidade. Outro exemplo referido em Mumford et al. (2007), com origem num estudo experimental que envolve a gestão de problemas, evidencia que os atributos da liderança carismática e o comprometimento dos seguidores com a organização, são superiores em condições de crise (Halverson et al., 2004 in Mumford et al., 2007). Por fim, como último exemplo, Mumford et al. (2007) refere o caso de Hunt et al. (1999), num estudo que refere a importância da crise na percepção das pessoas da necessidade que têm de liderança. Como resultado do estudo, tornou-se claro que condições de crise exponenciavam a confiança dos seguidores no líder e na sua performance, mediante uma atribuição de carisma superior; e fez aumentar o impacto do líder sobre o desempenho do grupo, fazendo emergir liderança carismática (Hunt et al., 1999 in Mumford et al., 2007).

Mudanças inerentemente complexas e ambíguas despoletam a necessidade de entendimentos por diferentes perspectivas. Torna-se fortuita a necessidade de novas ideias e respostas (Mumford et al., 2007). Há agendas muito complexas que envolvem múltiplos subsistemas com resultados de acção ambíguos. Cabe ao líder comprometer-se com uma variedade de actividades, associadas a um grande número de diferentes papéis. Por exemplo, representativo, decisor ou mentor (Mumford et al., 2007). Neste contexto, em que seguidores vêem o líder como a direcção, o líder não pode agir individualmente, deve proceder à procura da melhor solução alternativa e a liderança distribuída é o veículo apropriado para encontrar “soluções” do problema que permitam uma acção eficaz mesmo sobre pressão, stress ou expectativas elevadas. É adequada sobretudo a ambientes complexos, mutáveis e interdependentes (Mumford et al., 2007).

A liderança é imaginada, apresentada e orientada para fazer algo acontecer, que não ia acontecer caso esta não interviesse. Não significa, seguir as instruções disponíveis ou a mais recente teoria pronunciada por um guru de liderança (Sims, 2010). Há uma necessidade de que alguém tenha as *skills*, *expertise* e autoconhecimento no seu *self* e na forma como se diferencia e é passível de contribuir positivamente para o colectivo; no que é necessário para a liderança acontecer; e, assim, no que se precisa para mobilizar outras pessoas e tornar o grupo eficaz e eficiente (Sims, 2010).

Para concluir, Keith Grint (2005), surgere uma relação empírica positiva entre o aumento da incerteza sobre a solução do problema – crise – e a crescente necessidade de colaboração na resolução do problema, o que vem trazer um reforço à necessidade da liderança distribuída em contexto de Crise, como será nítido no estudo de caso.

6. Considerações metodológicas

A análise do caso que se propõe é de grande complexidade, dado tratar-se de um trabalho multidisciplinar, requerendo atenção do ponto de vista de cada uma das diferentes perspectivas utilizadas. Obviamente que envolver-me num processo de tal complexidade nunca foi um objectivo inicial, no entanto, na persecução e desenvolvimento do tema, tornou-se inevitável à sua abrangência. Responder à questão central deste trabalho – houve ou não, na liderança em tempo de crise 1983/1985, um líder carismático capaz de exercer uma liderança distribuída e mobilizadora de regeneração do país? – além de ter que desenvolver toda a terminologia associada à liderança, precisava de entender quem era aquele líder (Mário Soares) e o que tinha ele de especial, todo o contexto e ambiente da época, e todo o processo de campanha, formação, disputas, jogos de poder e conclusão ou término daquele Governo (IX Governo Constitucional). Por outro lado, tinha que encontrar uma qualquer metodologia de análise, capaz de avaliar o que foi alcançado no ponto de vista dos mecanismos da liderança distribuída – interdependências, coordenação e *boundary spanning* – se é que algo foi alcançado.

Como se pode prever, estamos no âmbito de um conjunto de temas passíveis de ser considerados perigosamente abrangentes e ambíguos. Se por um lado se aborda a liderança, por si só ampla, também se pretende incluir um contexto de crise extremamente problemático e um Governo cheio de especificidades importantes. Não obstante, é de grande importância e interesse que se analise e interprete este cenário no ponto de vista do “como” e “porquê” dos acontecimentos, de forma a tirar ilações, sem que se julgue, avalie ou se crie um modelo a seguir, e se perceba o que aconteceu.

Ao querer abordar um contexto de crise, possível de ser analisado com um distanciamento necessário e suficiente à sua compreensão, rapidamente somos remetidos à última crise concreta e comprovada com intervenções de ajuda externa. Além de ter sido uma crise económica e financeira, Portugal nesta época apresentava-se francamente debilitado moralmente, desordenado, com casos de fome e condições de vida extrema, e para controlar esta situação, liderava um Governo de aliança com dois dos partidos considerados opositores até então. Estava montado um contexto e ambiente

donde a liderança carismática iria emergir e seria capaz (ou não) de moldar todos os seguidores, transversalmente e em rede, a comprometer-se e a actuarem de uma forma e para um fim considerado unanimemente favorável – liderança distribuída.

Como ponto de partida, começou por ler-se o último ensaio autobiográfico político e ideológico de Mário Soares. “Mário Soares: um político assume-se” foi uma autobiografia que serviu de base para a recolha de dados secundários para a análise de Mário Soares como líder carismático. Permitiu ainda recolher a sua perspectiva, na primeira pessoa, de como encarou, interveio e analisou o assunto do caso em estudo. Por ser o ano de lançamento deste livro, não nos foi possível, contactá-lo pessoalmente e entrevistá-lo, no entanto todas essas informações estavam claramente expressas na sua autobiografia e demais artigos disponíveis na Fundação Mário Soares.

No sentido de melhor alcançar dados e informação a esta entidade e “seu” Governo correspondentes, foi contactada a Fundação Mário Soares, cujos Arquivo & Biblioteca foi possível aceder. Numa deslocação de vários dias a Lisboa e após a exploração prévia do *site* da fundação³, recolheram-se impressões de digitalizações disponíveis ao público. Entre a data de interesse (1983-1985), recolheram-se na medida do possível e na sequência do arquivo prevista: “Arquivo Mário Soares”, “Após 25 de Abril”, “IX Governo Constitucional”, “Membros do Governo”, informações inerentes ao Conselho de Ministros, depoimentos de Personalidades/ Instituições, discursos do Primeiro-Ministro e recortes de jornal da Presidência de Conselho de Ministros. Cumulativamente, recolheu-se *online* todas as páginas associadas à informação anterior, dos exemplares digitalizados do “Diário de Lisboa”, entre Janeiro de 1983 e Julho de 1985, disponíveis no portal de fundação. Esta recolha garantiu-nos uma opinião e apreciação de todas as partes envolvidas activamente no processo melhoraria da situação do País e as condições de vida do Povo em 1983/1985.

No entanto, para responder ao processo que se desintegrou desde a campanha eleitoral, com a crise já a dar cartas, até à formação e cessação do Governo, foi necessário introduzir uma perspectiva de análise de forma a retirar conclusões neste

³ www.fmsoares.pt

caso. A ferramenta analítica de trabalho introduzida para reconstruir estes acontecimentos, é a teoria *actor-network* (ANT).

Partindo do princípio que “tudo é interacção”, esta era a ferramenta de resposta ideal à análise de redes de relações entre agentes heterogéneos, negociações, controvérsias e conflitos, distintos na análise política. Esta é a lente ideal para que se percebesse o processo que estava por de trás da coordenação, interdependência e/ou *boundary spanning* da liderança distribuída da época. Assim, ir-se-ia perceber, não só como é que ocorreram as interacções das várias entidades e indivíduos envolvidos, mas também quais foram os interesses de cada uma das partes envolvidas, os seus objectivos e como é que estes se alinharam, e se efectivamente se alinharam, para o fim último da recuperação económica e financeira de Portugal.

Conjugando as intervenções dos diferentes actores é-nos possível revelar os elementos da liderança distribuída, e perceber se estes existiam e funcionaram. Assim, este *case study* pretende alcançar uma abordagem qualitativa cujo âmbito de análise será o estudo do caso da Crise Económica e Social em Portugal 1983/ 1985 em profundidade de forma a tirar interpretações e ilações quanto à liderança neste período de crise.

6.1 **Actor-Network Theory como framework de análise**

A ANT foi introduzida no âmbito da unidade curricular de Criatividade e Mudança Organizacional do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação. Tem génese em Paris, na *École des Mines*, no departamento de sociologia e inovação, nos anos 80. Através dos trabalhos seminais de Bruno Latour, Michel Callon e John Law apresentou-se, uma abordagem que explora processos colectivos sociotécnicos, que reconhece a importância de que todos os elementos se juntem e se mantenham coesos para a formação de colectivos ou *networks* (Fenwick, 2010). Face a outras abordagens, tem base na rejeição de relações pré-definidas entre categorias, e defende a equivalência funcional que respeita a actuação na sociedade. Estes autores exploraram uma visão alternativa à tradicional, focando-se na dimensão material da produção de conhecimento (em detrimento de uma lógica macro e sistemática), em especial conhecimento científico. Assim, esta perspectiva do “conhecimento” foi alargada à sociedade, organizações e outros agentes com participação social, perspectivando-se como um produto social que resulta de interacções, mistura de elementos heterogéneos, justaposições e não apenas resultado de um método científico.

Na base desta abordagem coloca-se a questão: “porque é que as coisas estão assim?”, entendendo-se por “coisas” as relações de poder (formal, informal, político, económico, etc.) e ordem social. Aqui primam as interacções – tudo o que existe e tudo o que é criado a partir desta interacção entre elementos diversos dentro de redes heterogéneas – com os agentes a acumularem poder pelo número, intensidade e estabilidade das conexões estabelecidas entre eles (Couldry, 2004 in Mihaescu, 2010).

Esta metodologia de análise qualitativa pretende, assim, analisar como surgem os padrões que ordenam uma multidão de elementos envolvidos em qualquer aspecto social, em que os agentes com funções, naturezas e identidades heterogéneas interagem e são integrados em redes que passam a ser compreendidas como unidades sólidas, podendo eventualmente, mudar-se, desintegrar-se e até desaparecer – *processo de translation*. Os agentes são híbridos que estão envolvidos nos processos de *translation* e se definem, de acordo com a sua natureza, em interacções pelos intermediários que colocam em circulação.

Aqui, tudo é fonte de acção. “A interacção é tudo o que existe!”. Por um lado os actores ou *actants* (de acordo com Bruno Latour) são definidos como “algo que actua ou a quem a capacidade de actuar é atribuída por outros” (Latour, 1997), por outro, os intermediários são todos aqueles elementos que circulam entre os actores e os definem nas suas relações. Embora a negação de que haja categorizações *à priori*, o *networking* precisa de uma base ou um facilitador que permita explicar o processo de interacção em rede. Além disso, estas predefinições, mesmo puramente de ordem teórica e raramente nítidos na realidade, introduzem a ideia de acção e rede que passam essencialmente pela circulação dos intermediários. Sendo que o actor vai ser o intermediário que emerge da capacidade de organizar os outros intermediários. Além disso, os actores, quer *actants*, quer intermediários, têm a si associadas categorias e atributos, como o seus significados ou grau de mobilidade, permitindo-lhes assumir diferentes papéis em diversas redes. Ao mesmo tempo, *actants* e intermediários (que os *actants* fazem circular) transformam-se uns aos outros, cada um deles sendo simultaneamente uma rede (*actor-network*).

Independentemente desta complexidade de redes, na realidade a rede é entendida como unidade (estável e previsível). Esta ideia pode ser exemplificada com o caso de um hospital. Embora a rede de actores heterogéneos a actuarem num hospital – pacientes, médicos, estudantes, políticos, fornecedores do sistema de saúde, farmácias, entre outros – e de um hospital não ser um bloco unitário, mas sim uma rede de médicos, enfermeiros, equipamentos especializados, pessoal auxiliar, regras e procedimentos; na realidade é visto como uma estrutura estável e previsível – uma unidade.

Um actor tem capacidade de criar um mundo próprio, definindo-lhe os componentes (tempo, espaço e história), planeando papeis aos actores que posteriormente são persuadidos a participarem e assumirem os papéis que lhes foram atribuídos. Este actor, o “*first mover*” vem definir todas as condições da rede e seu funcionamento: quais os outros actores, o que fazem, o que pensam, suas necessidades e desejos, e a sua dimensão relativa, adequada ao papel a desempenhar. Para que funcione, tal rede precisa que todos os actores compareçam à chamada – “performatividade” – todos os actores e entidades heterogéneas dependem de cada um dos elementos participativos e de que todos se moldem de acordo com o novo papel. O

desalinhamento de objectivos e recusa de cumprir tarefas de um destes actores levará ao insucesso de toda a construção da “unidade”. O conjunto destas relações, por outro lado, é o que dá a durabilidade às redes, uma vez que a força e consistência da rede se vê nas interligações de entidades em que cada uma assenta, sendo que cada interacção reforça mais a sua estrutura, não obstante de ser permanentemente susceptível a alterações.

6.2 O processo de *translation*

Após a introdução da ANT e da sua idealização sobre a sociedade, devemos ter presente que esta é uma visão não como substância (estática e pré-definida), mas como verbo (dinâmica, em criação e desenvolvimento) (Law, 1992). Introduz-se, assim, neste subcapítulo o *translation* que de forma contínua garante a construção, permanência e/ou obsolescência de relações funcionais em rede. *Translation* é, de facto, o processo que relaciona actores, no âmbito das redes em que estes se encontram inseridos, que dá a essas redes a coesão necessária à persecução das suas metas, e que constitui a base das mudanças, evoluções e transformações que ocorrem no seio das inter-relações. Se por um lado é um instrumento à criação, por outro é um veículo de mudança. É um processo triangular, composto pelo *translator*, o objecto (rede de cuja estabilização depende a realização do objecto) e o meio/ ambiente (onde o processo é registado).

No processo de *translation* expõe-se a tentativa do *translator* convencer outros a adoptarem uma perspectiva do mundo criada pelo próprio e fazendo desvios de cada uma das trajectórias de interesse individual, para um objectivo visto como um bem comum e superior. Expecta-se que cada interveniente aceite o papel que lhe foi definido por “alguém” e que esse “alguém” – o *translator* – consiga traduzir para a própria linguagem o discurso, as acções e as motivações dos outros, de forma a imergir como uma “*spokesperson*” (representante único).

Segundo Michel Callon (1986), há quatro momentos essenciais no processo de *translation* que permitem a formulação da identidade dos actores, a possibilidade de interacção, e a negociação e delimitação das margens de manobra entre e intra-redes. Estas fases são: (1) problematização (*Problematization*), (2) despertar interesse (*Interessement*), (3) recrutamento (*Enrolment*), e (4) mobilização (*Mobilization*). Segue-se a identificação das fases e requisitos deste processo, recordando que independentemente desta análise faseada, *translation* é algo contínuo.

Problematização

Nesta fase objectiva-se a descrição do sistema de alianças ou associações entre entidades, permitindo a identificação e definição do que cada identidade quer. Aponta

como é que o *translator* se torna indispensável para as entidades cuja participação e compromisso continua. Nesta etapa, o *translator* define e atribui papéis aos intervenientes e articula o sistema de alianças e associações, delimitando cada um dos actores, quais os seus desejos, necessidades e interesses, tudo de acordo com a visão do *translator*.

No sentido de evitar obstáculos que impeçam os actores de realizar os “seus” interesses, são delimitados pelo *translator* pontos de passagem obrigatórios (OPP) que preservam o relacionamento destas entidades entre si. Para que este momento seja bem-sucedido as identidades dos actores devem estar bem definidas e atribuídas de acordo com a visão do *translator*, e estas identidades devem estar salvaguardadas pelos pontos de passagem obrigatórios, estando clara a descrição do sistema de alianças e/ou associações entre as entidades (Fig. 6 - 1).

Interessement

Uma vez estipulado o sistema de identidades e papéis, estas identidades precisam ser estabilizadas, isolando-as de outras redes que possam introduzir outras identidades diferentes. Neste ponto, as entidades identificadas e as relações previstas ainda não foram testadas. O cenário está montado para uma série de provas de força, cujo resultado vai determinar a solidez da problematização dos actores. Portanto, cada identidade recrutada pela problematização tem duas hipóteses: ou se submete e integra o plano inicial ou recusa a transacção através da definição da sua identidade, objectivos, projectos, orientações, motivações, interesses ou de outra qualquer maneira. A situação nunca é linear. Há um ajustamento e formatação constante durante toda a acção.

Interessement é, portanto, o conjunto de acções pela qual uma entidade – *translator* – tenta impor e estabilizar a identidade dos outros actores, que define através da sua problematização. Para interessar os outros actores é preciso construir dispositivos que possam ser colocados entre eles e todas as outras entidades que queiram definir as suas identidades de forma diferente. Diferentes mecanismos são utilizados pelo *translator* para implementar estas acções e despertar o interesse destas identidades e redes. Para todos os grupos envolvidos, a curva de *interessement* ajuda as entidades a serem alistados/alinhados (quer pela força, constrangimento ou sedução pura). Além

disso, ela tenta interromper todas as associações a potenciais concorrentes e construir um sistema de alianças, permitindo a formação e consolidação das estruturas sociais que compõem redes robustas (Fig. 6 – 2).

Enrolment

No entanto, o interesse manifestado por um actor na perspectiva do *translator*, não conduz necessariamente a alianças, interesse real desse actor ou aceitação do papel que lhe é atribuído na rede. O *interessement* apenas atinge o *enrolment* se for bem-sucedido.

Enrolment designa o dispositivo através do qual um conjunto de funções relacionadas é definido e atribuído a agentes que os aceitam, ou seja, descreve um grupo de negociações multilaterais (envolvência de todos), exercícios e mostras de poder, e outras acções que acompanham e reforçam o resultado positivo do *interessement*. O resultado desta fase já será uma identidade dos agentes determinada e testada, donde resultam papéis assumidos e uma multidão de actores integrados e relacionados. As diferentes formas possíveis a que os actores recorrem no *enrolment* diferenciam-se entre a violência física, sedução, transacção ou simplesmente o consentimento sem discussão (Fig. 6 – 3).

Mobilization

Na realidade, algumas entidades terão uma participação efectiva no desenrolar da acção, que muitas vezes actuarão como porta-vozes de uma comunidade inteira. Por este momento ainda serão poucos os indivíduos envolvidos nesta rede. Este pequeno número de indivíduos falará em nome de outros. Tem de haver uma validação de representação, com a emergência de “*spokepersons*”.

O porta-voz tem que ser um representante autêntico para que a representação não se torne num grande problema nas transacções. A representação silenciara os actores em nome de quem se fala, estabelecerá equivalências com os representantes, e deslocá-los e montá-los-á num outro contexto para melhor servirem o objectivo do *translator*. Nesta simplificação, a validação dos representantes é essencial, uma vez que

o processo de *translation* pode facilmente transformar-se em traição e a totalidade dos actores pode rejeitar a representação, causando a desintegração da rede.

Portanto, a mobilização, além de integrar a possibilidade do *translator* formular hipóteses sobre as identidades e objectivos dos actores e suas relações; ainda permite, se estas suposições se validarem, que alcancem uma rede de relações estritamente definidas e mandatárias, enquanto os actores assim se dispuserem nas interações (Fig. 6 – 4).

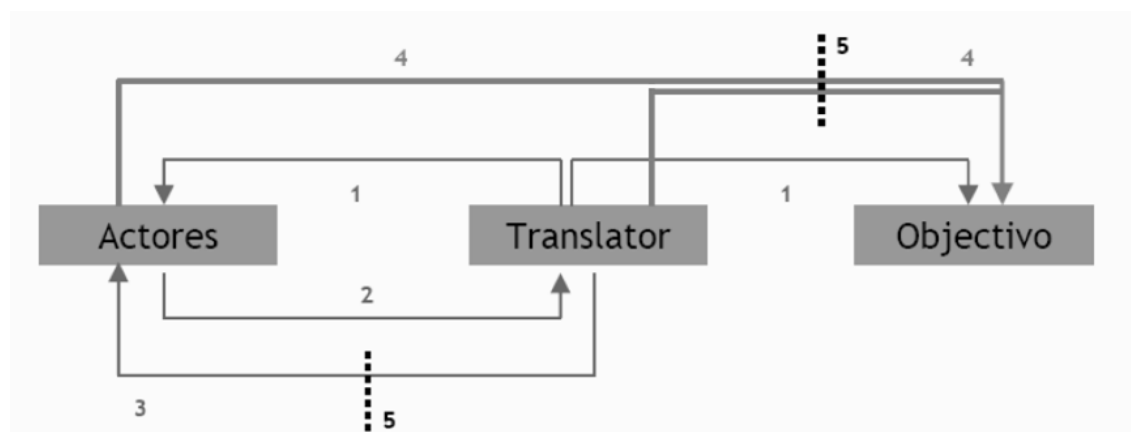


Figura 5 - Estrutura Simplificada do Processo de *Translation*

FONTE: Mihaescu (2010)

No entanto, é necessário que se tenha em consideração que estes momentos nem sempre são claramente distinguidos e definidos na realidade, podendo justapor-se, repetir-se ou mesmo confundir-se. Além disso, qualquer rede é uma estrutura instável, uma vez a possibilidade, entre outras situações, de contestação das relações ou da representatividade (Fig. 6 – 5). Posições deste género podem levar a rupturas das relações existentes e a uma nova configuração da rede e novos processos de *translation*.

A interacção é sempre transitória e requer um contínuo de ajustamentos. Para atenuar e defender-se contra posteriores contestações, o *translator* deve manter a rede alinhada e coordenada, e integrada como parte de um todo, onde todos têm que comparecer à chamada – “*performatividade*”. A resistência das redes a estas influências depende da robustez e durabilidade, onde esta robustez é tanto maior quanto maior o número de relações em que cada elemento da rede se encontra envolvido. O *translator* irá sempre ter que criar impedimentos à reversibilidade da rede, sendo que quanto

melhor o resultado destas tentativas, menor a probabilidade das relações entre actores voltarem ao ponto onde o *translation* não era bem individualizado.

6.3 Implicações metodológicas

Pretende-se no seguimento da teoria anteriormente introduzida, utilizar a ANT como metodologia de análise ao domínio da liderança na época e contexto propostos. Como foi visto nos capítulos subsequentes, embora a ANT não deseje resolver definitivamente um problema, um tipo nítido de situação, nem se possa deduzir dos seus resultados uma espécie de regra de ouro para outras situações semelhantes, esta será a *framework* de análise que sintetizará, na prossecução do processo de *translation*, o grande problema, os actores relevantes, a formatação do envolvimento e alinhamento de poderes e interesses, a distribuição de papeis e, se possível, a mobilização decorrente desta época e contexto.

O motivo para a escolha desta metodologia parte de dois pressupostos. Em primeiro lugar, a ANT não trabalha com conceitos pré-definidos – tudo é interacção e a resolução de qualquer situação única é *path dependent*. Em segundo lugar, é uma metodologia qualitativa de análise e como tal não providencia nenhuma fórmula, colecção de indicadores ou de medidas que nos guiem e sintetizem a análise. É portanto, a metodologia ideal para tratar de relações de poder, interesses conflitantes e de respostas a problemas baseadas em “porquês” e “comos”. Como instrumento de análise permitirá identificar actores e papeis, descobrir interesses, observar a circulação de informação e a dinâmica da interacção e isolar os processos fundamentais de chegada a acordos, para a participação na persecução de um objectivo presumidamente comum.

Não se pretende, como tal, construir nenhum modelo, nem testar qualquer padrão de liderança associado a períodos de crise e muito menos classificar ou revelar juízos de valor quanto à melhor/pior liderança a este contexto associada. Como foi visto na revisão de literatura, tal não existe. Far-se-á uma análise de histórias e acontecimentos, tentando revelar as redes e relações de poder que estão na base do funcionamento da liderança destes contextos.

Tomando como fio condutor a figura carismática de Mário Soares e IX Governo Constitucional por ele composto – sua campanha eleitoral, formação e cessação – tudo o resto foram intermediário a este actor principal – *translator*.

Os intervenientes escolhidos como intermediários deveriam reunir relevância considerável para o caso na sequência da sua importância relativa e na sua participação e envolvimento activo no processo de resolução da situação portuguesa da época, reunindo múltiplas visões da história e permitindo perceber a efectivação dos mecanismos da liderança neste caso real. Obviamente não se pretende um entendimento estatístico dos acontecimentos, informação facilmente encontrada em bases de dados estatísticas, ou seja, saber quantos eram contra ou a favor de Mário Soares, “seu” Governo e suas medidas, mas assumir o facto de ter havido uma liderança carismática, cuja liderança de combate à crise aconteceu. O propósito é perceber como aconteceu e porquê.

No decorrer do estudo, houve a percepção de que o fio condutor da análise devia centrar-se em Mário Soares como líder carismático e no IX Governo Constitucional. A partir daí, tudo eram reacções ao que estas entidades faziam, ou não, podiam ou não ter feito, e assim sucessivamente. Este líder carismático e o IX Governo estavam no centro de todas as medidas e iniciativas passíveis de poder alcançar o objectivo comum a todos os intervenientes. Mas com o desenrolar da análise, houve a percepção de que Mário Soares e o Governo que constituía não eram os únicos *translators*, mas apenas os principais. Neste processo de transformação, mudança e liderança distribuída no contexto de crise 1983/1985, pressupõe-se que cada actor e interveniente fosse sucessiva e cumulativamente *translator* e *translated* em diferentes momentos da história. Ou seja, na sequência do entendimento do processo de *translation*, cada actor tem e é uma rede de interacções próprias e como tal podem organizar-se e prever diferentes objectivos dos definidos pelo *translator*. Por exemplo, embora a boa intenção dos objectivos do governo, o povo não se sentia confortável e favorável às políticas de austeridade associadas à resolução do problema último. Prefeririam certamente continuar a deter os benefícios fiscais e seus subsídios de Natal capazes de lhes garantir o poder de compra e nível de vida anteriormente alcançados. Por outro lado, cada um dos partidos – PS e PSD – ao se verem integrados num governo de coligação certamente viam postos em causa alguns objectivos individuais e fora da linha de pensamento de cada um deles isoladamente. O próprio Ramalho Eanes, Presidente da República da época, ao abster-se e não tomar uma posição de apoio às práticas políticas do Governo também poderia influenciar outros intervenientes a lhe seguirem o exemplo. A lista de

intervenientes e redes poderia continuar. Em cada processo de *translation* há outros processos, cujas redes de actores heterogéneos implementam níveis cada vez mais complexos de interacções. Neste trabalho haverão explicações de como é que esses actores heterogéneos e seus outros processos de *translation* se evidenciaram na história do Governo.

Com base nas fontes que me foram possíveis consultar, tentou formatar-se o papel e influência que cada um dos intermediários – Partido Socialista, Partido Social Democrata, Presidente da República/ Ramalho Eanes e o Povo – deteve na resolução do contexto problemático de Portugal 1983/1985. Assim, ser-nos-ia possível traçar e identificar em que medida a visão da resolução do problema traçada pelo Governo, seria coerente com as visões individuais de cada uma das redes intermediárias, e de que forma é que este projecto obteve ou não aceitação dos outros actores envolvidos. Por outras palavras, delinear o trabalho de negociação, de comprometimento/ recrutamento e mobilização desenvolvidos neste projecto por todas as partes.

Em suma, os objectivos desta análise centram-se em perceber: (1) como é que diferentes elementos (de diferentes naturezas) se combinam entre si; (2) como é que estas combinações perduram no tempo; e (3) quais os efeitos/consequências entre essas ligações. Ou seja, na sequência do caso que se pretende analisar: 1) como é que PS e PSD se combinaram entre si, e estes conseguiram mobilizar outros intervenientes, se é que os mobilizaram; (2) como é que esta combinação e *network* perduraram; e (3) quais os efeitos/consequências desta coligação e demais intermediários, não obstante o facto de ser uma análise em contextos temporais controversos, de crise, e de ser uma coligação de partidos considerados opostos até então.

7. Liderança Carismática de Mário Soares

7.1 A política, uma paixão

Mário Soares assumiu-se sempre como um político, embora tenha desempenhado diversas profissões. A sua formação politico-ideológica foi-se estruturando de acordo com as circunstâncias do tempo e lugar. Primeiro e sempre, considera-se republicano (com o culto da liberdade, ética e serviço público); depois antifascista no tempo da guerra civil de Espanha (1936-1939) e até meados da Segunda Guerra Mundial; evoluiu para Comunista (1942-1949) – depois da invasão da URSS pelos nazis. Seguiu-se, nos anos 50, tempo de Guerra Fria, o que Mário Soares (2011) apelidou de “travessia no deserto” durante o qual tirou o curso de Direito (1953-1957) e onde se foi tornando neutralista (nem pró-americano, nem pró-soviético). Só após este percurso se tornou, finalmente, socialista democrático, europeísta, anticolonialista e sempre pacifista, afecto à Liberdade, aos Direitos Humanos e ao Progresso. Após a Revolução dos Cravos (1974), começou então uma nova fase, passando de conspirador e oposicionista anti-regime a ter responsabilidades no Governo e de dirigente partidário (como secretário-geral do PS).

É notória a importância atribuída por Soares à política. Apesar das suas licenciaturas em Letras e Direito, no seu regresso a Portugal, na manhã de 28 de Abril de 1974, tinha já sido eleito secretário-geral do PS, criado em Bad Münstereifel, perto de Bona (Alemanha), na clandestinidade, um ano antes. Tanto como ministro dos Negócios Estrangeiros (I, II e III Governos Provisórios), deputado, Primeiro-ministro (I, II, IX Governo Constitucional), ou actualmente, Mário Soares entende a política como uma “missão pública, extremamente honrosa e desinteressada, para quem a exerce com este espírito: servir os outros e a sua Pátria” (Soares, Mário Soares um político assume-se - Ensaio Autobiográfico Político e Ideológico, 2011). “A Política implica ideias, ideais, fortes convicções, vontade de servir, desinteresse pessoal, patriotismo. E, obviamente, coerência nas ideias e nas opiniões” (p.25).

A sua formação política nasceu na Casa Paterna, desde tenra idade. Seu pai, Ex-vogal do Conselho Superior de Finanças, equivalente ao actual Tribunal de Contas, foi

perseguido, conspirador profissional, preso (frequentemente), clandestino, deportado e exilado, desde 28 de Maio de 1926. Viviam “de vida atirada” e viam-se raramente. A formação política republicana surgiu, assim, na sua infância, aprendendo a detestar a ditadura. Posteriormente, sob influência política e cultural de alguns professores, que estimularam em si uma curiosidade devoradora sobre o tema, já tinha “longas conversas sobre a necessidade de lutar contra a ‘situação’ e em favor do Aliados...” (Soares, 2011: 36).

Mário Soares “não era comunista. Nem sequer, como se dizia, *compagnon de route* ou simpatizante”. Foram os acontecimentos internacionais – suspensão da Guerra Mundial – que o fizeram aproximar do Partido Comunista e em fins de 1942, aderir ao PCP, como *compagnon de route*. A sua primeira prova como tribuno foi, enquanto membro integrante da direcção académica de Lisboa das Juventudes Comunistas (1945), numa manifestação do MUNAF (Movimento da Unidade Antifascista). Em 1948, o MUNAF deu lugar ao MUD (Movimento de Unidade Democrática) e Mário Soares foi um dos seus signatários da sua lista. Entretanto, o MUD desenvolveu-se, regenerando-se no MUD Juvenil, onde Soares foi designado membro da II Comissão Central. Neste período conviveu com bastante intimidade com a geração de oposicionistas anteriores à dele, foi o que ele reconheceu como “um enriquecimento político e cultural enorme” (Soares, 2011: 48).

O ano de 1949 marcou uma viragem séria na vida de Mário Soares. Teve participação na campanha presidencial de Norton de Matos, tendo sido afastado e posteriormente preso, por ligações políticas ao PCP. Foi nesta época, com 24 anos, que casou por procuração, e que também esteve na difícil situação com a polícia política “em que só existem dois caminhos: manter a honra e não falar ou sucumbir. Resisti.” (p.55) Decidiu não mais se submeter às consignas do Partido Comunista (Soares, 2011).

Na fase que apelida de “travessia no deserto”, licenciou-se em Direito e foi pela primeira vez a França, onde se deparou com “uma sociedade livre e democrática a funcionar” (p. 63). Desenvolveu referências socialistas, humanistas e democráticas e desenvolveu novos horizontes, tanto jurídicos, como políticos. “Foram anos pacíficos de grande aprendizagem” (p.67). A posição de advogado permitiu-lhe abrir perspectivas e deu-lhe asas política para continuar na linha de combate político coerente à Ditadura.

Defendeu presos políticos, sem discriminações ideológicas e de forma gratuita. Exemplo disso, foi a defesa de Octávio Rodrigues Pato, seu antigo camarada e amigo da MUD, que se tornara entretanto alto dirigente do PCP.

Já na década de 50, acompanhou atentamente aos primeiros passos da construção europeia, com a criação da Comunidade do Carvão e do Aço (Julho de 1952) e depois ao início da construção europeia, CEE (Tratado de Roma, 1957). Tentou formar, nessa altura em Portugal, uma delegação do Movimento Europeu que saiu frustrada. Foi nesta época que a sua faceta europeísta despontou. No plano pessoal (e político) foi abrindo novos horizontes de actividade e independência. Desde cedo viu na CEE o primeiro passo para a construção na Europa Ocidental uma Europa de Paz, de Direito, de Progresso, Pluralista e Democrática. A partir dessa época considerou-se um europeísta, embora Portugal estivesse, na época, estivesse excluído da Europa da CEE, cuja importância não foi atribuída por nenhum dos seus amigos políticos. Afastada que estava a ideologia comunista, foi alargando, naturalmente, o seu convívio político. A passagem de 50 para a década de 60 foi, segundo Mário Soares, “um período extremamente rico e inovador, em que tudo aconteceu” (Soares, 2011: 79).

Desde a sua retoma à política, exílio e prisão até uma sucessão de acontecimentos desagradáveis que corroeram o regime. Em 1964, o grupo a que Mário Soares pertencia, evoluiu da Resistência Republicana e Socialista (mero grupo clandestino de reflexão política) para a Acção Socialista Portuguesa (ASP), criada em Genebra por Mário Soares, Francisco Ramos da Costa e Manuel Tito de Morais. Passou-se de um grupo de reflexão para uma organização parapartidária, que se foi articulando por todo o País, entre os exilados, atraindo jovens e operários. A ASP veio a dar lugar, em Abril de 1973, ao Partido Socialista Português, sendo que Mário Soares foi eleito secretário-geral de ambas as organizações. Em virtude de sucessivas prisões, deportação e exílio, Soares sentiu definitivamente a política como paixão e destino, assumindo-se, paulatina e naturalmente, segundo ele quase sem se aperceber, como líder político do seu grupo, a ASP e depois o PS. Foram anos de grande enriquecimento político, cultural e humano, resultante de ter conhecido imensa gente de grande qualidade e variadas nacionalidades. Após ter assumido a liderança de um partido que o regime não podia combater directamente, como o PCP, porque representava uma das

forças constitutivas de CEE – socialismo democrático – combateu, nos anos decisivos que passou exilado em Paris (1970-1974), duas frentes: Governo de Caetano e as Guerras Coloniais, “que estavam a destruir, sem sentido nem esperança, o prestígio e o nome do Povo Português” (Soares, 2011: 165).

No dia 25 de Abril, encontrava-se ainda exilado, e por voltas das oito da manhã foi acordado com um telefonema da secretaria internacional do SPD com notícias de “algo” a passar-se “em Lisboa”. A Revolução dos Cravos, por iniciativa revolucionária dos oficiais de menor patente, apoiados por alguns milicianos – MFA (Movimento das Forças Armadas), despoletou. Através do “comboio da Liberdade” (como foi posteriormente chamado, sem alternativa aérea – aeroporto de Lisboa fechado, grupo inicial: Ramos da Costa e esposa, Tito de Morais, Maria de Jesus e Mário Soares; e depois Fernando Oneto) chegou a um Portugal com os presos políticos de Caxias libertados, grande reboição, repleto de pessoas nas ruas e estações a cantarem e gritar “Viva Portugal”, “Viva o MFA!”, “Viva o Socialismo!”, “Vivam os exilados!” e munidas de cravos vermelhos, que os esperava e aplaudiam entre paragens. “Tudo mudara em Portugal!” (Soares, 2011: 173). Abriu-se, sobre alçada de Mário Soares, o reconhecimento e legalização dos partidos políticos, na linha de pensamento de que não há Democracia sem partidos. No turbilhão da chegada, Soares fixou uma frase: “A partir de agora deixaste de ter vida privada, és uma referência, quase um mito.” (p.178). Assim, aos 49 anos, dedicou-se finalmente à Política. A sua principal contribuição a partir daí era trazer a paz e descolonização, posteriormente democratização e desenvolvimento. Esta época foi de uma explosão da Esquerda, em que o PS – um partido, segundo Mário Soares conhecido como resistente ao fascismo, da classe média e dos trabalhadores – teve que ser chamado à ordem pelo seu líder, para moderar os entusiasmos. Foi neste contexto, num Portugal visto como a primeira ditadura do Ocidente a transitar, mediante uma Revolução pacífica, para a Democracia; que Mário Soares entre Ministro sem pasta e Ministro dos Negócios Estrangeiros, escolheu a segunda oferta. Segundo ele, fê-lo por duas razões: (1) pasta que não dava grande desgaste interno, e (2) teria mais visibilidade.

A política externa, desenvolvida por Mário Soares foi amplamente apreciada, sendo consideradas por Vasco Pulido Valente como “políticas externas totalmente

originais” e pelo próprio Mário Soares “sem falsa modéstia” como “um trabalho original e de total mudança... nos três primeiros Governos Provisórios” (Soares, 2011: 198) cujos três objectivos essenciais eram: (1) descolonizar, como forma de por fim às guerras coloniais; (2) democratizar, legitimando poder político, segundo as indicações do voto popular; e (3) desenvolver, aproximando Portugal da Europa da CEE, que seria o contraponto da perda das colónias, que julgava inevitável. Na sequência destes valores, chegou mesmo a demitir-se das suas funções do governo.

Em pleno agravamento da situação económica e financeira de Portugal, decorrente da crise de petróleo, da perda das colónias (em curso) e do desvario da política económica pós-25 de Abril, eis que surge o que Soares apelidou de “ponto de viragem fundamental no Processo Revolucionário em Curso”. Era uma nova, fase, mais radical, perigosa e decisiva. Fase da viragem para o “socialismo real”, que precisava fazer frente aos avanços do comunismo, permitindo uma normalização democrática, pluralista e ocidental. Concorreram assim, em 1975, às eleições legislativas sempre com o sentimento de ultimato: “A partir de agora é guerra total: ou ganhamos ou perdemos” (p.252). Os resultados eleitorais de 25 de Abril de 1975 foram favoráveis ao PS com 37,9%; PPD: 26,4%; PCP: 12,5%; CDS: 7,65%; MDP/CDE: 4,12%; FSP: 1,19%; UDP: 0,79%. Embora com legitimidade do voto popular, contra a legitimidade revolucionária, não fez grandes manifestações de contentamento, nem exigências. Continuou no então, IV Governo, como ministro sem pasta à “espera do seu momento” para formar Assembleia Constituinte. Foi numa manifestação, dias depois que Mário Soares quase foi esfaqueado, colmatando as dissidências com um PS, discreto a ganhar força e a demissão do Governo.

No ponto de vista de Mário Soares, o 25 de Novembro de 1975, foi a restituição da Revolução de Abril à sua pureza inicial: “a democracia pluralista de tipo ocidental, num Estado de Direito, civilista, respeitador dos Direitos Humanos e com uma dimensão social, marcada pela igualdade de oportunidades” (Soares, 2011: 283) – normalização democrática. Esta normalização iniciou-se com a eleição a Presidente da Republica de Ramalho Eanes (27 Junho de 1976) e as eleições legislativas, a 25 de Abril de 1976, que deram a maioria ao PS, com 34,8%, PPD: 24,3%; CDS: 15,9%; PCP: 14,3%. Na tomada de posse do I Governo Constitucional, Mário Soares

considerava ainda não ter suficiente experiência administrativa para ocupar tal lugar político e denuncia como erros iniciais graves: ter constituído Governo minoritário sem exigir à Assembleia da Republica uma moção de confiança, para lhe dar maior legitimidade e confiança; e/ou não ter proposto ao PPD e/ou CDS qualquer forma de coligação. Entre as medidas tomadas, o governo ganhou enorme prestígio e embora as críticas e ataques de todos os partidos foi muito activo no plano das reformas políticas e administrativas, e no plano externo quebrando o isolamento de Portugal (ONU e inicio de negociações à entrada na CEE). Enfrentou, além das consequências do PREC, a crise do petróleo, da política e da descolonização e os efeitos negativos despoletados em Portugal, as negociações com o Fundo Monetário Internacional e o auxílio e medidas impopulares que daí advieram, com custos sociais pesados, “assumidos com coragem”.

Posteriormente, passaram-se anos de Governos por iniciativa presidencial, em que novas gerações integraram o PS e o cansaço do trabalho partidário, e as intrigas internas começaram a dar sinais em Mário Soares. Para ele, a política “nunca foi a ‘guerra’ pela conquista do poder e apenas pelo poder. Sempre visei [visou], sobretudo, objectivos nacionais, que transcendiam sempre os meus [seus] interesses pessoais” (p.318). Ainda que, com alguma desta geração a querer, não substitui-lo de secretário-geral, mas tentando diminuir os seus poder, Mário Soares, tinha a seu lado, grande parte dos dirigentes autárquicos, juventude e a “velha guarda”, de uma geração anterior à sua. Nesta época também retirou o seu apoio pessoal ao candidato Ramalho Eanes a Presidente da Republica, por este declarar apoiar e defender o mesmo modelo de sociedade da AD, pela desaprovação dos “Governos por iniciativa presidencial”, da acumulação de funções do Presidente da Republica e da recusa do referendo como instrumento à revisão constitucional. Auto-suspendeu-se da sua função de secretário-geral do PS até à realização das eleições presidenciais por considerar que o partido não tinha que apoiar a sua decisão pessoal. “Foi uma decisão moral, mais do que política” (p.322) que o levou a uma “guerra política interna”, lhe custou algumas amizades de longa data, e em que se lançou “a favor do civilismo republicano e do princípio da legitimidade política fundamentada no voto popular” (p. 332).

A 27 de Maio de 1983, decorrente de eleições legislativas, constituiu-se o IX Governo Constitucional, um Governo de Coligação PS/PSD – Bloco Central. Segundo

Mário Soares, Mota Pinto, líder do PSD, vice-primeiro-ministro e ministro da Defesa dessa coligação, era partidário, “grande jurista e académico, era uma pessoa simples, cordial e extremamente bem formada, no plano ético, que via a política como uma missão cívica e sem grandes ambições... O entendimento que tivemos foi sempre fácil” (p.336). “O Governo que durou dois anos [...] fez um trabalho excelente, sempre com grande coesão interna. Reequilibró as contas públicas (com auxílio do FMI) para que teve de fazer uma política muito impopular de grande austeridade e, por outro lado, terminou, finalmente, as negociações com a Europa, assinando a adesão de Portugal à CEE” (Soares, 2011: 337).

A coligação liderada por Mário Soares, sublinhou a necessidade de criar a Alta Autoridade Contra a Corrupção, para negociar com o FMI e o Conselho Permanente de Concertação Social, para normalizar o diálogo entre sindicatos e empresários. Ao longo da sua ascensão ao poder e já no exercício de funções, o líder socialista enfrentou uma forte oposição interna (tanto no PS, como na coligação PS/PSD). De uma forma ou de outra, muitos dos oponentes de Mário Soares no PS seriam marginalizados pelos militantes que renovavam consecutivamente a sua posição no partido como secretário-geral. O partido, no final, seria unificado sob a liderança de um dos seus principais fundadores que “impôs a disciplina ao seu grupo parlamentar, decapitando mesmo o seu líder, Salgado Zenha, viabilizou a revisão constitucional, criou uma nova dinâmica no PS e apareceu a dirigir a campanha do seu partido com uma mocidade e vigor que não podemos deixar de associar á inegável vitória que o PS registou nas eleições [1983]” (ver ‘A Capital’ de Sousa Tavares). Em 1984, foi introduzido, por alguns camaradas seus, como Maria Belo e Manuel Alegre, o projecto de lei sobre a despenalização do aborto, em certas condições. A lei foi votada, contra a vontade do líder socialista, pela sua inoportunidade política para um governo de coligação, onde havia ministros que se opunham radicalmente à lei, e aprovada a Janeiro de 1984. “O mal-estar político aproveitava todos os protestos, dentro e fora do partido para criar dificuldades ao Governo do Bloco Central.” (p.340). Portanto, em fins de Maio de 1984, o Governo viu-se obrigado fazer alterações e a colocar sob aprovação uma moção de confiança à Assembleia da Republica (aprovada por maioria). Sucederam-se constantes remodelações na equipa governativa, onde se tentava que a opção global prevalecesse sobre as discordâncias pontuais da aliança. Recentrava-se constantemente a

preocupação na situação do país e condições de vida dos portugueses. Seguiram-se exames de consciência e co-responsabilização conjunta, com Mota Pinto a certar por “melhorar a sua eficácia [da coligação]”, no entanto, não culminaram os desacordos intra e entre partidos. As cimeiras dos partidos pretendiam um consenso que permitisse a aprovação do, tão adiado, Orçamento de Estado para 1985, contestado pelo PSD⁴ e incentivar a “eventual candidatura de Mário Soares a Belém”, a que as estruturas regionais do PSD se recusavam determinantemente⁵. A aliança Soares/ Mota Pinto – pessoal – para além dos próprios interesses da coligação PS/PSD⁶, não foi capaz de fazer frente a “instabilidade crónica” do PSD, em constante “desvario de contradições internas”⁷. A clarificação da situação da coligação deu lugar a uma “estabilidade instável”, onde a crise política se agravou e ameaçava converter-se num factor impeditivo da solução da crise económica e financeira. Os conflitos políticos e competições pessoais no seio da coligação PS/PSD, constantemente citada entre aspas, apenas levou a problemas adiados e ignorados, a um maior volume e gravidade dos mesmos e a uma maior dificuldade em resolver a crise que se desenvolvia em progressão geométrica⁸.

O ano de 1985 foi um ano que “começou mal” (Soares, 2011: p.341) e seguiu-se de uma série de acontecimentos que terminaram com a ruptura da coligação. Ramalho Eanes, ainda Presidente da República fez uma “Mensagem de Ano Novo” “significativamente crítica para o Governo”. Com o fim do seu segundo mandato à vista, o Partido Renovador Democrático, posteriormente apelidado de “partido Eanista”, encontrava-se em marcha. A 5 de Fevereiro, Mota Pinto cede á pressão e desentendimentos do partido e, seguido por outros ministros, demite-se da presidência da Comissão Política do PSD. Veio a morrer, a 7 de Maio vítima de um aneurisma. “Constituiu um golpe terrível que mudou a relação de forças na política portuguesa” (Soares, 2011: 342). Mota Pinto “foi sempre de uma lealdade absoluta, o que criou entre nós [com Soares] uma enorme confiança, amizade e respeito mútuo, que se manifestou

⁴ “Economistas PS e PSD na cimeira de hoje”, artigo do Diário de Lisboa, 9 de Novembro de 1984, p.1.

⁵ “Soares para Belém? Autarcas do PS dizem sim, estruturas PSD respondem não”, artigo do Diário de Lisboa, 12 de Novembro de 1984, p.1;9.

⁶ “Política de A a Z: As ‘eleições presidenciais’, o PSD e as Forças Armadas”, artigo do Diário de Lisboa, 14 de Novembro de 1984, p.3.

⁷ “Não se discute com um homem, discute-se com um partido... Mário Soares a Mota Pinto ‘o senhor não é o PSD...’”, artigo de M. Anta em Diário de Lisboa, 14 de Novembro de 1984, p.4.

⁸ “Estabilidade Instável”, artigo do Diário de Lisboa, 16 de Novembro de 1984, p 1;20.

nas circunstâncias mais difíceis, até à sua morte prematura” (p.347). Da convulsão política do PSD, eis que emerge, a 17 de Maio de 85 no Congresso do PSD na Figueira da Foz, Cavaco Silva, que veio por término à definhante Coligação, não sem antes, numa “cerimónia de uma beleza extraordinária”, o Governo de coligação ter assinado o Tratado de Adesão à CEE (12 de Junho de 1985).

Com 61 anos, após ter sido três vezes primeiro-ministro e treze anos secretário-geral do PS, Mário Soares, viu o caminho desimpedido para o seu projecto de longa data – a Presidência da Republica. Sentia-se, então, “maduro e suficientemente experiente e conhecedor da política portuguesa para poder exercer tao altas funções”. Obteve aprovação unânime do partido, “para alguns membros do PS, foi uma maneira amável de se verem livres de mim [Mário Soares]”(p.354). Embora o quadro político desfavorável à sua eleição, agarrado ao seu *slogan* que vinha dos tempos antiditadura, “Só é vencido quem desiste de lutar”, com a ajuda do então constituído MASP (Movimento de Apoio de Mário Soares a Presidente), e após uma agressão na Marinha Grande, perante as televisões, a sua candidatura passara à segunda volta com Freitas do Amaral. Contra todas as expectativas e com o apoio do PCP, ganhou as presidenciais e entregou o seu cartão de militante, deixando de ter qualquer actividade partidária, dado que, “uma vez eleito, seria o Presidente de todos os portugueses, sem excepção”. Veio justificar a sua máxima de que “ em política, a aritmética não era tão linear como ele julgava. O que contava não era a soma dos votos dos partidos, mas a vontade das pessoas que votavam em função das qualidades e simpatias de cada candidato” (p.359).

Comprometeu-se a cumprir escrupulosamente o texto constitucional, tomando duas iniciativas inovadoras: (1) Presidências Abertas – para poder comunicar, fácil e directamente com todo o Povo Português (com sucesso considerável), e (2) exercer, de forma discreta, aquilo que Mário Soares chamou de uma “magistratura de influência” – conversando em privado com todos os agentes políticos e sociais, ouvindo-os e tentando, aconselhá-los. Ocupou-se igualmente com a representação de Portugal no estrangeiro e com o seu prestígio no Mundo, garantindo-lhe a renovação do posto. Os dez anos da sua presidência acabaram com um crescendo de popularidade em todos os sectores, políticos, ideológicos e sociais. “Não foi o fim de uma carreira política – aliás nunca vi a política, como ‘carreira’ – mas foi um momento alto da minha vida [...] Mas

estes deram-me muita satisfação, pelas simpatias que granjeei...” (p.425). “Terminei o meu segundo mandato, como o primeiro, com a consciência de dever cumprido” defende Mário Soares.

Após a jornada presidencial (1996) e já com 72 anos, Mário Soares nunca deixou de ter uma vida partidária activa, quer como deputado europeu, presidente da Comissão Mundial Independente para os Oceanos, novamente candidato às presidenciais, quer como “simples” escritor e “cidadão atento” (certa de 88 obras escritas). Nunca aceitou ser reformado e tem-se mantido sempre activo como colunista. “Por mim fá-lo-ei, pela palavra e pela escrita, as únicas armas de que disponho...” (Soares, 2011: 487).

7.2 Húmus cultural

O estudo do carisma, tanto neste caso – âmbito político – como na generalidade, deve ser precedido por uma compreensão do papel desempenhado pelas condições externas, espirituais e culturais, ou seja o contexto e arena dos acontecimentos. Acima de tudo está a questão da legitimidade cultural, a existência de tradições, tanto a nível civilizacional como nacional, que podem facilitar ou fornecer um território fértil ao surgimento e consolidação de lideranças carismáticas. No Ocidente, as sociedades têm-se tornado mais predispostas à racionalização instrumental e científica, ou usando um termo mais “Weberiano”, desencantadas. No entanto, não se deve subestimar o poder e atracção duradouros de antigas visões populares de reinos terrenos, expectativas messiânicas e imagens de salvadores ao longo da história.

Essas tradições milenares mostram-se importantes, especialmente durante os tempos de agitação social generalizada. Essas narrativas e crenças profundas podem esmorecer com o tempo, mas há sempre a possibilidade de ressurgir e vir a alimentar a "fome" carismática, bem como a procura de um salvador (Cavalli, 1981 in Zúquete, 2011). Juntamente com essa grande disposição cultural existem determinadas tradições nacionais, e a história Portuguesa em particular, caracteriza-se pela erupção de aspirações messiânicas de um salvador mítico para redimir os males que afectam a comunidade.

A tradição do sebastianismo na história portuguesa (nomeado após o culto do século XVI, a D. Sebastião, que morreu em combate, no entanto, considerava-se poder voltar numa manhã de nevoeiro para salvar a nação da decadência) – juntamente com visões complementares de grandeza inerentes e destino grandioso da nação – tiveram uma forte influência na imaginação popular e cultura e é regularmente eco no trabalho de historiadores, filósofos ou romancistas (de Albuquerque, 2000). Este desejo de um herói para levantar Portugal das cinzas, com fim e destino perdido – esta confiança histórica popular em personalidades fortes – não poderia ser facilmente arrastado, particularmente no contexto de crise económica, social, política e moral vivida em 1983 que lançou o país num período de incerteza sobre o seu futuro.

Assim, essas fontes míticas e simbólicas são muito importantes para uma compreensão mais profunda da liderança. Todas essas tradições, lendas, temas e esperança reúnem-se no que Bruce Mazlish chama de "repositório psíquico", que pode ficar adormecido por um tempo, mas em que um líder pode trabalhar, sob certas circunstâncias, para activar compromissos mais emocionais com o grupo (Mazlish, 1990).

7.3 “O tremendo desafio” – O acontecimento excepcional

Assim, as circunstâncias são importantes. O encontro dessas tendências culturais com um acontecimento excepcional – na forma de um colapso político, económico ou social, por exemplo – tem favorecido o surgimento de líderes cuja história celebra, como "fortes", "excepcionais" ou "carismáticos". Como referido na revisão de literatura, desde a ênfase de Weber na "emoção colectiva produzida por eventos extraordinários", as crises são geralmente vistas como factores potentes que ajudam as lideranças carismáticas a revelar-se: "O carisma e a crise são forças dinâmicas, que se autobloqueiam, retroalimentam e manipulam uma à outra" (Aberbach, 1996:7). Esse era de facto o contexto Português 1983/1985, um período de crise política, social e financeira, sob a sombra inevitável da intervenção do Fundo Monetário Internacional. Na sequência de dificuldades económicas conjunturais (não controláveis pela estrutura orgânica e subsequentes do contexto externo - choques petrolíferos, aumento do valor do dólar e aumento da taxa de juro) e da Aliança Democrática demissionária, nos primeiros anos, presenciava-se um vazio político, onde a acelerada transformação mundial não tinha ainda repercussões no país, profusa na fuga de capitais.

A economia estava desregulada, as empresas estavam à beira da falência, asfixiadas e a viver artificialmente de subsídios. A inflação corroía o poder de compra, o que na população em geral se materializava num nível de vida duro, desemprego jovem, recursos escassos e/ou insuficientes e numa descrença e desmoralização generalizada⁹. Em 1984, vivia-se da inevitabilidade da política de austeridade, mas já com a situação externa do país sob controlo. Com o crédito externo permitido, a prioridade era a inflação e o desemprego. Este período, particularmente os primeiros anos, caracterizou-se pela instabilidade, o medo do caos (carência de bens essenciais), constantes protestos e manifestações, e uma preocupação popular básica pelo caminho que o país estava a tomar. O delinear de medidas e a clarificação política da situação económica, social e política era uma prioridade.

⁹ “O tremendo desafio. *Tomada de Posse do IX Governo Constitucional.*”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, de 9 de Junho de 1983, p. 1-15.

O contexto permitiu a abertura de portas ao poder e, nomeadamente através das eleições legislativa da época recorreram-se a forças, caras e visões conhecidas e de confiança: era um tempo da oportunidade política generalizada e de um outro partido político emergir. Como foi observado por Mazlish, "o líder potencial deve encontrar as circunstâncias correctas e o grupo certo a liderar" (1990: 252), e na excitação desta crise 83/85 em Portugal, fluída e "extraordinária", não haveria falta de líderes e grupos a liderar. De acordo com Mário Bacalhau, "o grau do poder do partido no sistema político – incluindo a forma como ele influenciou o destino dos partidos eleitorais – está directamente relacionado com a importância, carisma e capacidade dos principais líderes do partido" (Bacalhau, 1997: 116). Mário Soares não estava sozinho. Os líderes dos partidos comunista e social-democrata, respectivamente, Álvaro Cunhal e Mota Pinto, também emergiram como líderes decisivos neste momento, especialmente Mota Pinto, posterior integrante do Bloco Central.

No entanto, embora todos estes homens liderassem partidos com uma história ideológica, movimento em massa e força organizacional reconhecida, Mário Soares foi quem emergiu na prática, nomeadamente nas eleições que permitiram uma maioria relativa ao PS. Já na data com 58 anos, apresentava uma maturidade e vivência capaz de liderar a própria coligação com um partido considerado, ideologicamente, divergente (embora na época considerados "partidos próximos programaticamente") (Almeida Santos in Marcos, 1983).

O Bloco Central correspondia a mais de 2/3 da vontade da população portuguesa e da Assembleia da Republica e tinha um posicionamento no xadrez político (centro-esquerda) que permitia uma colaboração ideal para em democracia e crise alcançar os objectivos necessário, garantindo a legitimidade democrática e política para governar com autoridade¹⁰. Esta crise serviu de cenário para Mário Soares "encontrar" e, posteriormente, liderar e entrar em uniformidade com o grupo. Ele estava ciente de que os tempos eram de facto excepcionais e os seus discursos neste período eram munidos de invocação da boa-fé e bom senso dos portugueses e de esperança, coragem e determinação, para ultrapassar o "tremendo desafio": "O Governo que acaba de ser

¹⁰ "O tremendo desafio. Tomada de posse do IX Governo Constitucional", notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, de 9 de Junho de 1983, p.1-15.

nomeado foi constituído na base de um acordo político entre os dois maiores partidos portugueses [...] Será um Governo de combate à crise, com o objectivo essencial de ajudar a reconstruir Portugal. Contudo como se trata de um grande desafio nacional, a batalha só pode ser ganha com a participação e o empenhamento activo dos portugueses. A vontade política do Governo não basta. Assim, dirijo aos portugueses a minha última palavras: lancemo-nos ao trabalho; demo-nos as mãos, solidariamente. A tarefa é de todos. Vamos recuperar a esperança. Em conjunto seremos capazes de vencer o tremendo desafio”.¹¹

¹¹ “O tremendo desafio. Tomada de posse do IX Governo Constitucional”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, de 9 de Junho de 1983, p.1-15.

7.4 O carisma: “O mito à mão das pessoas”

No entanto, uma visão excessivamente determinística da crise, como catalisadora do carisma corre o risco de negligenciar possíveis indícios de formação de dinâmica carismática pré-crise. É importante ter em mente que, antes da erupção do evento "excepcional" o líder neste caso, já havia demonstrado poder carismático. Para objectivos de tese, os primeiros passos de Mário Soares na política, como conspirador profissional contra o regime, deputado da Assembleia da Republica, secretário-geral do PS, Ministro dos Negócios Estrangeiros e mesmo como Primeiro-ministro dos I e II Governos Constitucionais deve ser enfatizado, seguindo a regra geral de Tucker de que “quando a personalidade de um líder é genuinamente carismática, o seu carisma vai começar a manifestar-se antes de se tornar politicamente poderoso” (1968: 740) ou do “acontecimento extraordinário”.

O seu carisma já se havia manifestado antes deste evento catalisador da liderança carismática. Observador e consciente das dificuldades que Portugal atravessou até à época, persistiu “contra ventos e marés, agarrado ao velho *slogan*, ainda dos tempos antiditadura ‘Só é vencido quem desiste de lutar’” (Soares, 2011: 354). Directa ou indirectamente, sempre munido de linguagem simbólica, reiterou a natureza intolerável do *status quo* como motivo de adversidade. O que muitos consideravam um “discurso catastrófico”, outros achavam um apelo à fé e confiança dos seguidores, garantindo que “ [...] só o PS está [estava] em condições de assumir a recuperação controlada de situação, no absoluto respeito pelos mecanismos constitucionais e pela democracia pluralista e pluripartidária”¹².

Com o súbito vazio político, num contexto de crise e situação de dificuldades generalizadas, Mário Soares ganhou destaque e tornou-se, nas palavras do cronista do Diário de Lisboa – Luís Humberto Marcos, responsável pelo acompanhamento da companha PS (83) – “a figura carismática do PS” ou “o mito”¹³. Na sua campanha eleitoral foi levado “O mito à mão das pessoas” e se por um lado pretendia o apoio dos indecisos, não deixou de se dirigir, também, àqueles que diziam ter uma outra opção já

¹² “A resposta do PS ao Portugal em crise”, Diário de Lisboa, 17 de Março de 1983, p.5

¹³ “Lata com lata se paga”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Liaboa, 6 de Abril de 1983, p. 13

bem defendida. Agressivo na procura por maior clarificação da situação económica e pelo compromisso generalizado de todas as partes do poder político na sua resolução, sem rodeios, e incansável nas propostas de diagnósticos e terapias à crise baseadas na tolerância, institucionalização do diálogo e respeito, Mário Soares foi o líder, “o mito” que avassalou, quer o partido, quer os eleitores¹⁴.

Segundo um estudo científico realizado por uma equipa de Psicologia da Faculdade de Medicina de Lisboa (83), posteriormente publicado no Diário de Lisboa, relativo às distâncias que separam ou aproximam os partidos de acordo com os seus discursos, podem tirar-se algumas ilações relativamente à forma como Soares era visto pelo seu partido e concorrentes [fig. 4]. Há uma bipolarização clara dos posicionamentos estipulados pelo PS, PCP e IDE (Independentes de Esquerda), todos do mesmo lado da vertical, em relação ao CDS e ao PSD que o colocam do lado oposto. Entre a amostra observada do PS, o líder é visto, essencialmente, com (1) um valor positivo e apreciado como respeitador das normas, (2) objectivo, (3) preocupado com a resolução dos problemas, (4) com um grau de expressão ostensiva de um ponto de vista ideológico e, (5) capaz de expressar, comunicar e transmitir ideias. Similarmente, o grupo representativo do PCP e IDE, caracterizam o secretário-geral do PS com o anteriormente referido, acrescentando no entanto, a incompetência (IDE) e a promoção pessoal e partidária (PCP), como características nefastas. Mais distantes destes posicionamentos, estão o CDS e o PSD, com (1) incompetência e (2) promoção pessoal e partidária, a encabeçarem as categorias atribuídas a Soares, seguindo-se de (3) um valor positivo e apreciado como respeitador das normas, (4) combativo, (5) capaz de expressar, comunicar e transmitir ideias, (6) grau de expressão ostensiva de um ponto de vista ideológico; e (3) combativo, (4) um valor positivo e apreciado como respeitador das normas, (5) capaz de expressar, comunicar e transmitir ideias, e (6) grau de expressão ostensiva de um ponto de vista ideológico, respectivamente (da Fonseca, et al., 1983).

¹⁴ “Lata com lata se paga”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Liaboa, 6 de Abril de 1983, p. 13

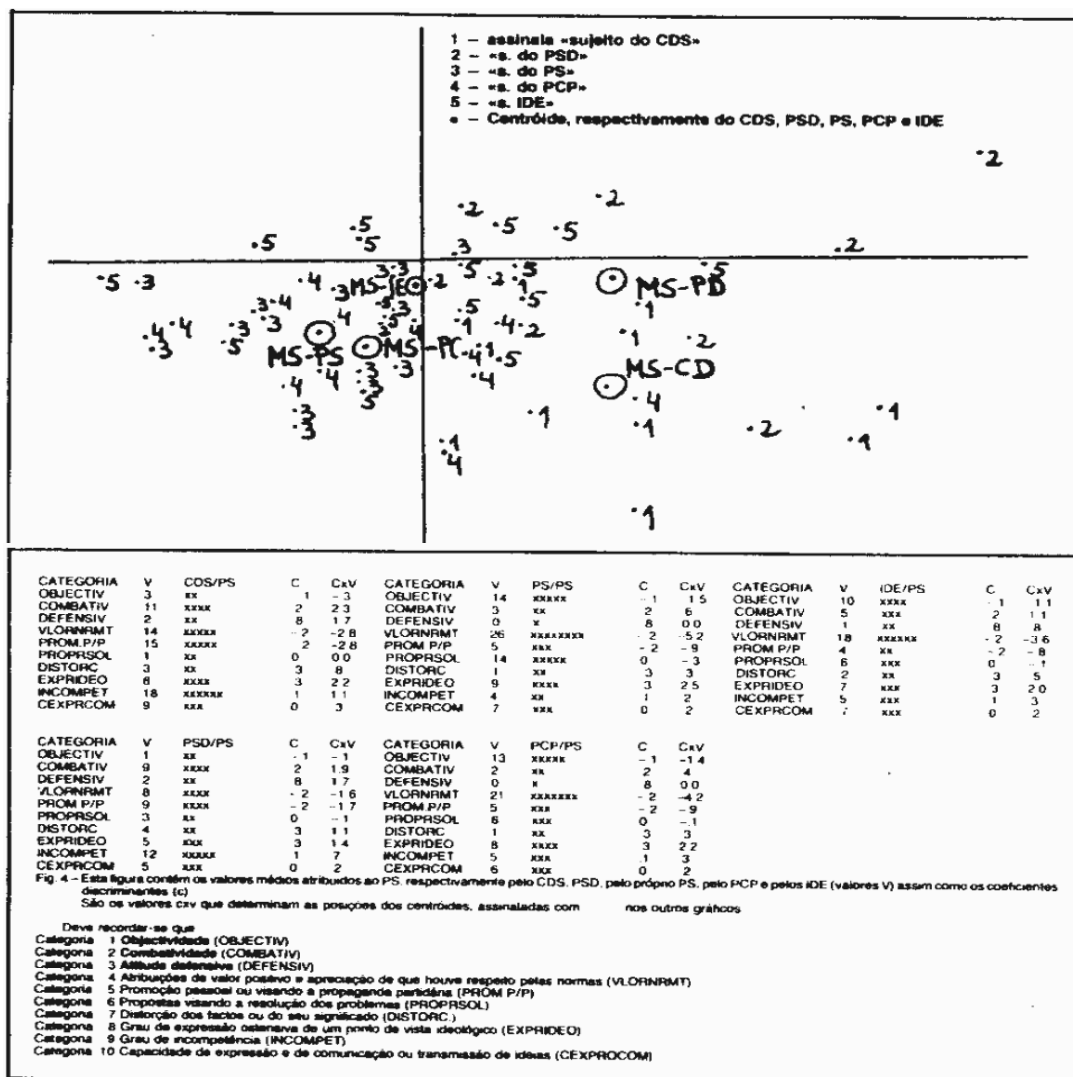


Figura 6 - estudo científico realizado pela Faculdade de Medicina de Lisboa (83) relativo às distâncias que separam ou aproximam os partidos de acordo com os seus discursos.

FONTE: Diário de Lisboa (18 de Março de 1983, p. 16-17)

Em síntese, o seu carisma já se tinha manifestado antes do evento catalisador da liderança carismática, bem como antes da formação do seu partido político e do “grupo certo a liderar”. Isso de tal forma que fez parte da geração de oposicionistas ao regime quer activamente, por exemplo como advogado de presos políticos, quer indirectamente, em exílio, num grupo clandestino de reflexão política, posteriormente gerador do PS. Mais tarde, em campanha para as legislativas 83, considerado como um pré-vencedor pelos seguidores, o seu “mito do poder contido” avassalava e submetia correntes de eleitores, a querer testemunhar o acontecimento da sua presença e rogar

messianicamente pelo “futuro dos nossos [seus] filhos” e a velar por que “Deus o abençoe [abençoasse]”¹⁵.

Embora “jogando tudo na sua figura de cartaz”, o PS acabou por não alcançar o pretendido: a meta das “43 rosas” no sufrágio das eleições de 25 de Abril¹⁶. Não houve uma maioria absoluta que permitisse a Soares exercer com autoridade as suas “cem medidas para os cem primeiros dias de governo socialista” e demais políticas de relançamento económico. Mas, mesmo governando em aliança com o PSD, com os percalços daí decorrentes, não deixou de ser respeitado como democrata, antifascista e patriota (Santos F. P., 1983), sendo que, pouco tempo depois, o povo o conduziu ao alto cargo de Presidente da República permitindo-lhe ser o “Presidente de todos os Portugueses” com um crescendo de popularidade nos 10 anos da sua presidência.

¹⁵ “Viseu: o delírio”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 15 de Abril de 1983, p.13.

¹⁶ Superstição socialista que os levava a ter em cada acto público a embelezar o espaço 43 rosas correspondentes aos 43% dos votos eleitorais, enaltecendo a fé eleitoral dos responsáveis da campanha.

7.5 A missão do líder: “Comigo, contigo, contra a crise”

Mário Soares estava de facto na corrida, e quando a crise se evidenciou, foi capaz de apresentar-se, na prática, como um tipo de líder impulsionado por uma "vocação" e comprometido com a sua missão de “servir os outros e a sua Pátria” (Soares, 2011). Tucker identificou uma dimensão missionário semelhante nos líderes descritos como carismáticos, "um sentido peculiar da missão, que inclui a crença tanto no movimento e em si mesmos como o instrumento escolhido para levar o movimento ao seu destino" (Tucker, 1968: 749). Desde muito cedo o líder anunciou qual o destino. Apesar de nunca ter professado ser um salvador do país e ser mesmo contra definições como estas, apresentou soluções para a adversidade que enfrentava Portugal. Mencionou constantemente a necessidade do “caminho único”¹⁷, isto é, da repartição dos sacrifícios por todos, “via da tolerância, do diálogo e do respeito entre todos os portugueses”¹⁸, materializando-se na aprovação do projecto socialista das “cem medidas para cem dias” e das 5 prioridades: (i) luta contra a corrupção e violência, (ii) produzir mais para dever menos, (iii) política de solidariedade, (iv) defesa dos direitos dos trabalhadores, e (v) garantia de futuro aos jovens e de igualdade às mulheres¹⁹.

Os *slogans* messiânicos da campanha eleitoral de 1983, à volta das palavras: “Comigo, contigo contra a crise” (na fase de diagnóstico da situação) e “Juntos vamos conseguir” (fase da ‘terapêutica’ da confiança) – passaram do seu objectivo num estágio inicial e representado, para a sua missão final. E esta meta duradoura já estava presente nele antes deste tempo de crise²⁰. Os seus pontos de vista resultaram da sua convicção de que a situação era difícil, “mas que é [era] possível vencer a crise com o empenhamento colectivo”²¹, que “qualquer eleição não é para votar num salvador, mas num projecto, num colectivo” e que “em tempo de crise, o que se pode distribuir é o próprio poder”²². No dia em que o PS comemorava o 10º aniversário, coincidente com o

¹⁷ “Soares defendeu a trégua social depois das eleições”, artigo de JAC em Diário de Lisboa, 24 Março de 1983, p.13

¹⁸ “As castanhas e o voto de Cristo”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 19 de Abril de 1983, p.12-13

¹⁹ “Enquanto manda os cravos às urtigas; PS acredita no milagre das rosas” artigo do Diário de Lisboa, 26 de Março de 1983, p.5

²⁰ “Mário Soares responsabiliza AD pela crise económica”, Diário de Lisboa, 9 de Março de 1983, p. 5.

²¹ “O antídoto da aliança”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 7 de Abril de 1983, p.12-13

²² “O voto de 'qualidade'”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 9 de Abril de 1983, p.10-11

período de campanha, como líder e um dos fundadores do partido, reforçou os seus valores e alicerces: “O PS que é o partido do povo, da liberdade, da tolerância e do amor, tem que ser também o partido da juventude, o partido de Portugal”. Que a situação era difícil, não deixa de o dizer. Mas reitera que devem “ter a coragem para vencer” e “ter tolerância e o sentido da liberdade para respeitar os nossos [seus] adversário e estender a mão fraternalmente ao povo português”²³.

Esta dimensão missionária da construção de uma “democracia pluralista de tipo ocidental, num Estado de Direito, civilista, respeitador dos Direitos Humanos e com uma dimensão social, marcada pela igualdade de oportunidades” (Soares, 2011: 283) é fundamental para compreender o carisma do líder. Mário Soares não só fundou o partido e se tornou no seu primeiro líder e fonte de autoridade, como ao mesmo tempo era a sua fonte ideológica, facilitando, desta forma, criticamente, a identificação do partido com sua própria pessoa. Assim, desde o momento da fundação do partido, essa coerência ideológica lançou as raízes, tanto para a construção de uma ampla base popular, heterogénea e para uma dependência considerável, apesar de tudo, por parte das bases sobre o magnetismo do líder. Mas neste caso não é preciso exagerar a personalidade do líder para afirmar que Mário Soares não era simplesmente um “navio” ou o “portador de uma mensagem”, mas o seu criador, definindo e redefinindo o que a mensagem era e organizando um partido em torno dela. Ao mesmo tempo, este aspecto contribuiu para aumentar a tendência das pessoas em ver o partido através do seu líder, homogeneizando e reforçando o seu foco, que é particularmente importante num mercado político, no qual “a maioria das populações, tem dificuldade em entender e identificar-se com uma ideologia, que, como Napoleão bem sabia, era a construção de intelectuais” (Mazlish, 1990). O PS, enquanto Soares foi secretário-geral, era um caso que Eatwell chama de centralizador ou de “carisma centrípeto” (Eatwell, 2006: 153) e isso é nítido no discurso de Almeida Santos em vésperas de eleições, “votar no PS é votar Mário Soares como Primeiro-ministro”²⁴.

²³ “As castanhas e o voto de Cristo”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 19 de Abril de 1983, p.12-13

²⁴ “Se as bases disserem 'não'... 'Eanes que descalce a bota’”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 23 de Abril de 1983, p.9

7.6 “Juntos vamos conseguir” – A visão superior

Portanto, a missão do líder estava intimamente relacionada com a sua visão, a saída da crise “pela via democrática, através de um consenso alargado”²⁵ e da construção de uma política “que não seja de cima para baixo, mas que resulte de um consenso”²⁶. A articulação de uma visão convincente ou superior que inspire seguidores é vista pela maioria dos estudos sobre o carisma como crucial para a formação e desenvolvimento de liderança carismática (Shamir et al., 1994; Conger, 1991). Como mostra o caso de Soares, a visão não precisa ser aprofundada ou cheia de detalhes políticos. Na verdade, uma imagem idealizada geral, mas suficientemente clara do futuro, pode muito bem vir a ser mais bem-sucedida no aumento da motivação e foco dos seguidores.

A urgência que Mário Soares sentia era de suplantar o *status quo*, a catastrófica situação em que Portugal se encontrava, sempre com a prudência e conhecimento de causa que lhe era atribuído. Através da integração económica europeia – considerada por ele uma prioridade – não esperava, como por um golpe de mágica resolver os problemas económicos portugueses, mas considerava ser um choque necessário à modernização e desenvolvimento²⁷ do país. Para a época, requeria uma visão holística e não uma mudança fragmentada. Sobretudo, quando em simultâneo, se via a resolução dos problemas nacionais associados a um aumento de produção, desenvolvimento tecnológico, mais trabalho e melhor produtividade e a emergência de uma nova mentalidade de empresários, gestores públicos e dos próprios trabalhadores²⁸. Mas é claro que o poder de uma visão depende da forma como esta é articulada. Para este fim, o discurso de Mário Soares ao longo da sua carreira política, especialmente na época, esteve enraizado em três principais temas interligados e relacionáveis com os elementos do discurso defendidos como ideais por Shamir et al. (1994).

²⁵ “Um cheque em branco de Eanes?”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 22 de Abril de 1983, p.12-13

²⁶ “A Igreja e o vira minhoto”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 21 de Abril de 1983, p.14-15.

²⁷ “Adesão à CEE: o que pensam os partidos”, Diário de Lisboa, 21 de Abril de 1983, p.14-17.

²⁸ “Adesão à CEE: o que pensam os partidos”, Diário de Lisboa, 21 de Abril de 1983, p.14-17.

7.6.1 Catástrofe

O tema da catástrofe era proeminente, particularmente e com boa razão durante o período de crise 83/85. Portugal foi sempre retratado como a oscilar à beira do abismo (Zúquete, 2011), mas na época, imagens do nível de vida duro, desemprego, descrença e desmoralização generalizada – desgraça e até fome - eram abundantes. Soares vinha há tempos chamando a atenção para a adversidade dos tempos que corriam²⁹, no entanto, integrava o único partido a defender a inevitabilidade das negociações com o FMI para estabilizar económica e financeiramente o país³⁰. Constantemente referia que “o endividamento externo do País é [era] impressionante e vai [ia] obrigar o próximo Governo, qualquer que ele seja [fosse], a medidas de estabilização financeira duras e gravosas”³¹. Muitas vezes denunciou a política irresponsável dos partidos concorrentes, atribuindo-lhes como única função a provocação e a desestabilização³², sem que apresentassem soluções alternativas.

Após a fase do alerta à natureza intolerável do *status quo* e sua ‘terapêutica’, filou-se na mudança: “temos o diagnóstico, temos o plano, temos a estratégia. Connosco o rigor da análise, a coerência das soluções, a orientação de um processo de mudança”³³.

7.6.2 Urgência

Ao mesmo tempo, o discurso foi permeado por uma lógica de urgência. Para Mário Soares era imperativo tomar medidas o quanto antes: “O PS tem, obviamente, o seu próprio programa e tem as suas próprias ideias, mas perante a situação de crise que o país atravessa é fundamental, antes de mais nada, diagnosticar a crise... Depois do diagnóstico é que vêm as terapêuticas”³⁴. Era imperativo colocar ideias à discussão.

²⁹ “Mário Soares responsabiliza AD pela crise económica”, Diário de Lisboa, 9 de Março de 1983, p. 5.

³⁰ “Só o Partido Socialista defende negociações com o FMI”, Diário de Lisboa, 21 de Abril de 1983, p. 16.

³¹ “Só o Partido Socialista defende negociações com o FMI”, Diário de Lisboa, 21 de Abril de 1983, p. 16.

³² “Entrevista à ‘Newsweek’; Soares apoia ‘opção zero’”, Diário de Lisboa, 16 de Março de 1983, p. 7.

³³ “A resposta do PS ao Portugal em crise”, Diário de Lisboa, 17 de Março de 1983, p.5.

³⁴ “Soares em entrevista à ABC. Contrato social para o progresso fará sair o País do atraso”, Diário de Lisboa, 12 de Março de 1983, p. 4-6.

Havia uma clara orientação temporal para um futuro ideal e/ou solução, com constante saliência da importância estratégica de Portugal aderir e modernizar-se aos níveis europeus (adesão à CEE) e do conjunto de medidas, “as cem medidas para cem dias”, descritas como de “grande impacto económico e social”.

Estas medidas podem caracterizar-se como tendencialmente intangíveis, dada a sua natureza extensa e holística (por vezes espiritual). Eram a “resposta de PS ao Portugal em crise”³⁵. Resposta essa que colocou Soares em similitude com os seus seguidores na “imperiosa tarefa da reconstrução democrática nacional”, apelando ao “dever moral de estar connosco [com ele]”³⁶ e de cada um “assumir uma quota parte de responsabilização pelo projecto”³⁷.

7.6.3 Ultimato

Finalmente, o discurso de Mário Soares foi complementado pela lógica de ultimato, muitas vezes usando uma retórica binária que acabou muitas vezes num cenário de tudo-ou-nada em que o seu partido estava sozinho contra todas as outras forças. Ele fez isso durante toda a sua campanha repetindo peremptoriamente que “só uma votação significativa no PS permitirá [permitiria] uma negociação no consenso e um governo ‘dinâmico, responsável e nacional’”³⁸.

Numa entrevista à *Newsweek*, Mário Soares apoiava a “opção 0”³⁹ admitindo-se como o único partido, que na esperança que o povo lhe depositou e na expectativa de não o desiludir, propôs “uma política que não seja [fosse] de cima para baixo, mas que resulte [resultasse] de um consenso”⁴⁰ e de um “empenhamento colectivo”⁴¹. Ainda perante a campanha, apontava o único caminho: “via da tolerância, do diálogo e do

³⁵ “No Porto: ‘A resposta do PS ao Portugal em crise’. Soares mostrou-se confiante num acordo com a CGTP-In”, *Diário de Lisboa*, 17 de Março de 1983, p. 5.

³⁶ “No Porto: ‘A resposta do PS ao Portugal em crise’. Soares mostrou-se confiante num acordo com a CGTP-In”, *Diário de Lisboa*, 17 de Março de 1983, p. 5.

³⁷ “Soares em entrevista à ABC. Contrato social para o progresso fará sair o País do atraso”, *Diário de Lisboa*, 12 de Março de 1983, p. 4-6.

³⁸ “Soares em entrevista à ABC. Contrato social para o progresso fará sair o País do atraso”, *Diário de Lisboa*, 12 de Março de 1983, p. 4-6.

³⁹ “Entrevista à ‘Newsweek’; Soares apoia ‘opção zero’”, *Diário de Lisboa*, 16 de Março de 1983, p. 7.

⁴⁰ “PS: A Igreja e o vira minhoto”, artigo de L. H. Marcos em *Diário de Lisboa*, 21 de Abril de 1983, p. 14-15.

⁴¹ “PS: O antídoto da aliança”, artigo de L. H. Marcos em *Diário de Lisboa*, 7 de Abril de 1983, pp. 12-13.

respeito entre todos os portugueses”⁴², apenas garantido por uma votação em massa no PS⁴³.

O seu discurso era voltado para os riscos enfrentados pelo país, se as suas ‘terapêuticas’ (as únicas) não prevalecessem. Persistentemente apresentava um quadro que retractava as forças perniciosas – quer do isolacionismo, quer extremistas políticos – procurando apenas desestabilizar, menosprezando os interesses reais dos trabalhadores. Através de acções incisivas e retórica sem reservas Mário Soares foi capaz de, durante períodos diferentes, aumentar a sensação de crise – ‘perspectiva catastrófica de Soares’ – assim era chamada pelos opositores.

Na verdade, um líder carismático tende a agravar a percepção da crise e o sentido de um ponto de viragem dramático; esses líderes "esforçam-se caracteristicamente para acentuar a sensação de situação desesperante" (Tucker, 1968:751), que por sua vez acentua a necessidade de uma forma de ‘salvação’ dessa aflição.

⁴² “PS: As castanhas e o voto de Cristo”, artigo de L. H. Marcos, 19 de Abril de 1983, pp. 12-13.

⁴³ “PS: O antídoto da aliança”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 7 de Abril de 1983, pp. 12-13.

7.7 O comportamento do Líder

Mas uma sagaz articulação verbal da visão não é suficiente. O líder precisa reforçar continuamente o seu comportamento (Shamir et al., 1994). Para que os níveis de crença e confiança entre seguidores permaneçam elevados, a percepção da autenticidade do compromisso do líder com a missão precisa ser mantida e sustentada. Num estudo da vasta literatura organizacional sobre liderança carismática, Conger (1991) argumenta que há dois tipos de comportamento do líder que são importantes na atribuição de carisma: (a) comportamentos que atestam capacidades especiais ao líder – como a capacidade de identificar deficiências no *status quo*, formular uma visão e inovar, e usar meios não convencionais para alcançar essa visão; e (b) comportamentos que atestam a motivação altruísmo do líder – como riscos ou sacrifícios pessoais.

Os vários episódios da vida política de Mário Soares mostram que ele era capaz de fazer os seus seguidores acreditar que ele tinha capacidades realmente especiais, e que era alguém com determinação para enfrentar e assumir riscos em busca da sua (e, portanto, "deles") missão. Exemplos destes casos foram: a consulta às bases do partido para garantir a aprovação consensual da formação da aliança com o PSD, a sua visão holística e perspicaz em detectar na adesão à CEE um apoio paralelo à situação do país e de independentemente do quão impopulares, ter tomado medidas definitivas para garantir a estabilização financeira – negociação com o FMI.

O líder é elogiado em primeiro lugar por sua autenticidade. Com a combinação do seu genuíno 'self' e das suas capacidades oratórias, não menosprezando a recorrências aos seus valores e visão, era capaz de desenvolver ligações com os seguidores para fazer frente ao desafio que é liderar num contexto como o de 83/85. Era capaz de: (1) modelar o caminho; (2) inspirar uma visão partilhada; (3) desafiar o processo; (4) capacitar outros a agir; e (5) encorajar o coração.

Do início ao fim, o líder ganhou admiração de seus seguidores também por causa de sua coragem. Para os seus seguidores, ele era alguém que exibia a coragem pessoal de líder que, tomava "a decisão difícil certa, em vez da errada fácil. Aquela que pode não parecia a certa hoje, mas iria ser o caminho certo amanhã" (Wynn, 2008 in

Zúquete, 2011). Por outro lado, o líder era corajoso fisicamente, em ambientes hostis ou diante de ameaças potenciais à sua segurança. Quase foi assassinado e foi constantemente preso e exilado na sua luta contra a ditadura. Outra das características do líder citadas pelos que estão familiarizados com ele era uma presença de destaque pessoal. Claramente perceptível com o termo “o mito ...”. Mário Soares, também é elogiado pelas suas coerência e firmeza, um compromisso inquieto e incansável à causa. Portanto, uma imagem de altruísmo é dominante na descrição de Mário Soares pelos seguidores. O líder passou por grandes sacrifícios pessoais pelas suas crenças e o sucesso final da missão, sempre desprezando a glória pessoal e rejeitando peremptoriamente ideias de sebastianismo ou sucesso individual.

Na sequência da metáfora do incêndio (Figura 2) da metodologia de House (1977) e House & Klein (1995) apresentada na revisão de literatura, pode fazer-se uma correspondência dos elementos integrantes e participativos da liderança carismática ao caso do Mário Soares.

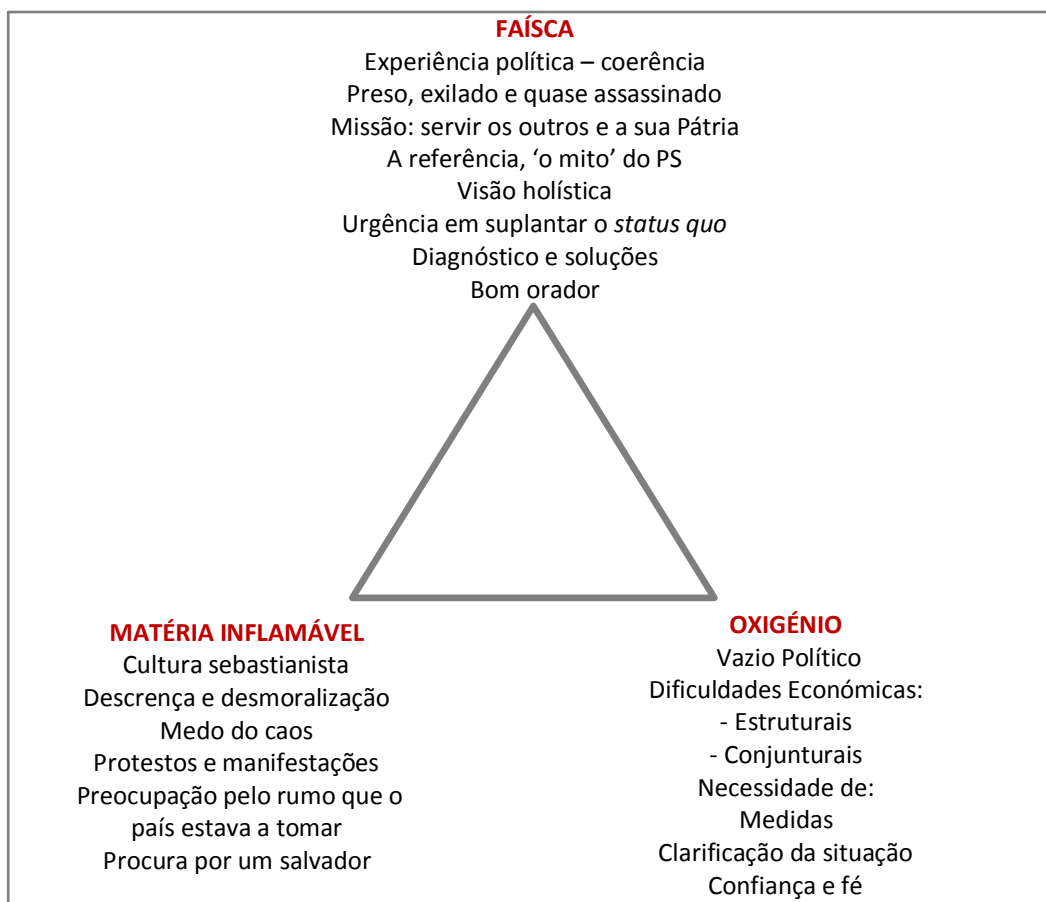


Figura 7 - Metáfora do incêndio da liderança carismática adaptado ao caso **FONTE:** adaptado de House (1977) e House & Klein (1995)

Em suma, num contexto de vazio político, claras dificuldades estruturais (economia desregulada, empresas em falências, asfixiadas e a viver artificialmente de subsídios, inflação a corroer o poder de compra, nível de vida duro, desemprego jovem, recursos escassos e/ou insuficientes, instabilidade,...), conjunturais (choques petrolíferos, aumento do valor do dólar, aumento da taxa de juro,...), necessidade de medidas e clarificação da população; Soares representava a “faísca”, com a experiência política e coerência necessárias, tendo já passado por marcas de grande resistência que atestam as suas capacidades, uma missão e visão de referência, era considerado “o mito”. Apresentava urgência em suplantar o *status quo*, não sem diagnosticar o problema e apresentar soluções, com a boa fluência oratória que lhe era característica. Só esta “faísca”, como se veio a materializar nas eleições, satisfez com este “oxigénio” a “matéria inflamável”. Os seguidores embebidos numa cultura sebastianista, descrente e desmoralizada, preocupada e com medo do caos, recorrente a protestos e manifestações constantes, reviram neste líder o seu salvador, no “oxigénio” que lhe estava disponível.

8. Liderança Distribuída no IX Governo Constitucional

8.1 O processo de *translation* envolvido na coligação governamental 1983/1985

Na sequência da abordagem anteriormente tratada, a liderança carismática, e focando-nos agora no tema central e subsequente deste estudo, debruçar-nos-emos na liderança distribuída. Como foi referido na revisão de literatura, a liderança distribuída, com base na prática colectiva, incorpora um referencial processual que pretende globalmente colocar todos os elementos integrantes e participativos a trabalhar juntos e desta forma assim permanecerem. Para a investigação deste *case study* e tentando complementar e auxiliar a abordagem da liderança, utilizar-se-á um “*framework*” de análise – *Actor-Network Theory* – que como foi explicado no capítulo 6, retêm a abrangência e a abordagem processual necessárias à melhor compreensão e desbravamento do tema. Poder-se-á com esta abordagem sociológica introduzir, paralela e cumulativamente, a análise de como surgem os padrões que ordenam a multidão de elementos envolvidos em qualquer aspecto social, ou seja, o estudo das relações de poder e ordem social, facilmente associados à questão da liderança.

Além disso, a *actor-network theory* pode ser o veículo explicativo dos mecanismos da liderança distribuída por 3 razões: (1) a interdependência – reciprocidade entre dois ou mais membros da organização na execução de tarefas múltiplas – poder e deve estar associada ao contexto de rede e interligação inerente à ANT; (2) a coordenação – gestão de dependências entre actividades, como a concepção, elaboração, alocação, supervisão e monitorização do desempenho do núcleo técnico da organização – é facilmente relacionada com as fases da ANT, problematização e *enrolment*, nomeadamente na definição e atribuição de papéis por parte do *translator* e nos dispositivos que mantêm um conjunto de funções relacionadas definidas e atribuídas aos agentes, que as aceitam; e (3) o *boundary spanning* – capacidade de estabelecer uma direcção, alinhamento e compromisso para além das fronteiras da organização no sentido de uma visão ou meta superior – sem dúvida reforça o conceito de mobilização.

A relevância deste estudo para o presente trabalho passa pela própria explicação, que se pretende, sobre a actuação do IX Governo Constitucional como grupo de actores em redes de relações. Em primeiro lugar, este grupo de autoridade formal apresentava ao seu dispor, mediante a percentagem de votos que lhe foi concedida, um papel importante de estabilização de redes. Segundo, tratava-se também o Governo, de uma rede de relações que envolvia actores com poder formal de decisão, nomeadamente político, e existe por consequência uma tentação constante de lhes atribuir o papel de *translator*, uma vez que a autoridade formal lhes proporciona oportunidades de criar pontos de passagem obrigatória, sob forma de decisões dos órgãos do governo.

Por conseguinte, a abordagem da *Actor-Network Theory* garante que um único actor – *translator* – possa criar um mundo próprio, definindo-lhe os componentes, bem como um tempo, um espaço e uma história e dentro desse quadro definir quais os outros actores, o que fazem, o que pensam, as suas necessidades e desejos, mas também a sua dimensão relativa, adequada ao papel que irão desempenhar (Callon, 1986). Mostrar-se-á que o IX Governo Constitucional (incitado por Mário Soares), pela sua natureza e pelas suas acções, se coloca precisamente neste papel. Além da coligação PS/PSD poder ser vista apenas como a ponta de um iceberg de interacções, sendo que a parte menos visível do iceberg é composta por actores complexos que resultam da pontualização de outras redes de actores heterogéneos. Se por outro lado olharmos apenas para a constituição do Governo, temos aí conjugado o acordo entre partidos, outros órgãos de soberania, como os deputados, o Presidente da República e o próprio povo. Esses actores, por sua vez, podem ser analisados e vistos como resultados de outras redes de interacção, e por consequência, deduz-se que o IX Governo Constitucional poder-se-ia considerar uma rede estabilizada, cuja durabilidade advém das inúmeras “camadas” de actores interligados nas redes que o constituem.

O processo de redes padronizadas, mas heterogéneas – *translation* – como são exemplos: a sociedade, organizações, agentes económicos e políticos e/ou mesmo este Governo, são compostos por agentes diversos nas suas funções e naturezas. Denota-se, no entanto, uma interacção de redes que se integram e se percebem como unidades sólidas e padrões passíveis de, eventualmente, se desintegrarem, mudarem ou desaparecerem – *translation*. Esta metodologia de análise qualitativa, cuja utilidade é

revelada na sua utilização (*performance*) e não na sua descrição (*summarising*), ajudará a explorar a ideia da liderança como *translation* na coligação governamental 1983/1985 (Law, 1996).

Assim, se por um lado se pode considerar o IX Governo Constitucional um actor central no processo analisado, podendo desta forma simplificar-se a sua rede, por outro lado, vimos desde logo emergir relações particulares entre actores essenciais à resolução conjunta da crise, como os partidos integrantes no Governo, Ramalho Eanes e o Povo. Estas redes de actores heterogéneos e seu processo de *translation* denotam a ideia que a mudança é sempre latente em perspectiva de redes, e portanto, o processo de *translation* não será apenas um catalisador de criação, mas também de destruição e transformação contínua. Na sequência, neste *case study* a análise das redes de relações irá decorrer com base nos objectivos do *translator* e toda a rede de intermediários estruturada por si, e deverá acompanhar a evolução dos actores de forma a avaliar a durabilidade da rede no tempo, mediante suas potenciais traições e/ou consolidações.

Sem perder de vista o contexto de crise 1983/1985, irão ser abordados dois pontos centrados no IX Governo Constitucional: (i) o seu “*becoming*” – emergência do Bloco Central – e de um novo significado deste como resultado da interacção entre vários actores; e (ii) a influência desse processo de “*becoming*” em contexto de crise, sob um tipo de “gestão” inovadora capaz, mediante iniciativas como a integração à Comunidade Económica Europeia, de ultrapassar o desafio que é liderar em contexto de crise.

Resumidamente, para reformular e analisar o contexto de crise 1983/1985, é necessário mencionar aspectos como: Governo de coligação PS/PSD, sua formação e tentativa de fazer prevalecer a estreia de dois partidos desde sempre considerados concorrentes, mas desta vez unidos; os partidos PS e PSD com interesses individuais divergentes dos do Bloco Central; a presença e participação do Presidente da República – Ramalho Eanes – no projecto do governo de resolução da crise, sendo que no decorrer do programa fez emergir um projecto particular, Partido Renovador Democrático com interesses conflituantes ao Governo em vigência; e a mobilização e representação do Povo, descontente e manifestando-se com frequência contra a política de austeridade.

Assim, pós-findada a introdução conceptual da metodologia actor-network, desmontando-se o processo, introduzindo e explicando os conceitos-chave e a prévia demonstração do carisma de Mário Soares, criam-se neste ponto as grandes conexões com o tema central da investigação – liderança distribuída na coligação governamental de 1983/1985, sob a alçada de Mário Soares como um líder carismático, e apresentando como tela um contexto de crise.

8.1.1 Problemática – base do Processo de *Translation*

Por conseguinte, após os acontecimentos da campanha eleitoral e feitas as promessas pré-governativas, espera-se neste ponto analisar qual o problema que se colocou nesta fase. As eleições legislativas de 1983, contra o expectável pelo secretário-geral do PS, não lhe concederam legitimidade suficiente para que este formasse um governo de maioria. “Das 43 rosas da maioria absoluta, ficaram 36 e algumas pétalas” e a “distância entre PS e PSD encurtou-se”⁴⁴. Mesmo assim, a vitória socialista atribui a Mário Soares crédito político e crédito de esperança, como “uma afirmação democrática e antifascista”. O povo de Portugal não quer [queria] regressar a 24 de Abril, nem às ambiguidades e hesitações das ‘mudanças’ que são [eram] ‘continuidades’⁴⁵. Embora ‘fora do vocabulário’ de actores socialistas do PS, como Manuel Alegre, considerada por muitos como a contrariar e desautorizar a “lógica dos resultados eleitorais” e a opor-se às críticas socialistas quanto à anterior governação da Aliança Democrática, o Bloco Central surge como uma figura política a ganhar forma. Mário Soares a querer trabalhar “sem perda de tempo, mas também sem precipitações”, reconheceu no pós-eleições o início das suas grandes preocupações, não obstante a sua insistência na recusa de governos minoritário.

Assim, no discurso de vitória das legislativas, Soares reforçou a necessidade da aposta no consenso alargado – envolvendo parceiros sociais, forças políticas e órgãos de soberania – “um consenso sem tabus ideológicos, nem sectarismos partidários”, com o objectivo de “negociar a trégua social e política”, criando a arena necessária à superação da crise económica e financeira⁴⁶. Estava traçado o grande problema: perante uma crise económica e financeira, Mário Soares não detinha em seu poder uma maioria que lhe permitisse de forma sustentável tomar as medidas consideradas como essenciais e ainda não garantia à sua volta um comprometimento e representatividade generalizada.

⁴⁴ “E depois da festa? A angústia de governar”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 26 de Abril de 1983, p.10.

⁴⁵ “Política de A a Z; O sentido político do voto popular”, artigo do Diário de Lisboa, 26 de Abril de 1983, p.3.

⁴⁶ “E depois da festa? A angústia de governar”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 26 de Abril de 1983, p.10.

Assim, concluído o acto eleitoral e conhecidos os resultados da esmagadora maioria do País, com cerca de 36,3% dos votos para o PS, 27% para o PSD, 12,4% para o CDS, e 18,2 para PCP, MDP/CDE e APU, abriu-se uma nova etapa na vida política nacional: a procura de entendimento que viabilizasse a formação de um novo Governo de hegemonia PS.

Estavam identificados os actores relevantes, seguia-se a delimitação de um cenário. Na sequência do “compromisso de honra do secretário-geral do PS assumido durante o IV Congresso realizado em Maio de 1981, quanto a qualquer eventual alteração da estratégia de alianças”⁴⁷, foram enviadas cerca de 60 000 cartas aos militantes inscritos no PS para que estes fossem consultados sobre as alianças do PS com outros partidos. A ideia que prevalecia era que o mais indicado para garantir uma política de desenvolvimento económico do País, passaria por uma aliança do PS com o PSD. Como Jaime Gama referiu no Diário de Lisboa de 2 de Maio de 1983: “Parece-me mais indicado um governo PS/PSD, que constituiria a maioria das maiorias [...] e que daria mais de dois terços no Parlamento”⁴⁸. A aliança seria a “resolução preferível para a resolução da crise governativa”, garantindo um comprometimento integral do PSD e evitando a impossibilidade demarcada pelo PS em formar governo minoritário.

⁴⁷ “Que aliança vão autorizar as bases? Carta de Mário Soares segue amanhã para 60000 militantes”, artigo em Diário de Lisboa, 27 de Abril de 1983, p.7.

⁴⁸ “Soares afirma em Madrid: Governo minoritário só para preparar novas eleições”, artigo em Diário de Lisboa, 2 de Maio de 1983, p.5.

8.1.2 Interestment

Com os militantes do PS a favor e alinhados com a coligação PS/PSD, mas sendo o PSD um partido potencialmente de oposição, seguiram-se as negociações entre partidos. Eurico de Melo, um dos dirigentes do PSD da época, deixou claro que era necessário dialogar com Mário Soares/ primeiro-ministro e não secretário-geral do PS, e garantiu que “o PSD jamais poderá [poderia] aceitar que outros se sirvam [servissem] da boa-fé alheia, para enjeitar responsabilidades políticas que por força dos resultados eleitorais lhes cabem [cabiam] necessariamente”, por outras palavras, “todas as forças democráticas têm [tinham] que colaborar na resolução da crise”⁴⁹.

De facto, PS e PSD estavam nas mãos um do outro. Ambos pretendiam legitimação de competências para a resolução dos problemas nacionais, e não apenas o poder pelo poder. O envolvimento e interesse entre partidos eram notáveis. Segundo Almeida Santos, numa entrevista ao Diário de Lisboa a 4 de Maio de 1983, PS e PSD eram os partidos com linhas programáticas menos conflituantes e seriam uma “solução sólida”, com consideráveis vantagens, ao êxito do País. Mediante o peso relativo dos seus votos, PS e PSD poderiam formar uma coligação forte – a única que atingia dois terços das votações, cerca de 63,3% – permitindo-lhes aprovar as leis cuja aprovação dependesse dessa mesma maioria e/ou confirmar as que fossem vetadas pelo presidente. Por outro lado, havia potencial esperança nesta coligação, por ainda não ter sido tentada anteriormente. A curva de *interessement*, sob a forma de sedução pura, estava traçada.

O objectivo era unânime e as identidades estavam estabilizadas: “Não é tanto por nós. É pelo País, ele próprio, que não aguenta mais ser governado à base de minorias flutuantes e ocasionais”.⁵⁰ “Dispostos a mandar para o governo o melhor que temos [PS]” e na expectativa que o PSD assim os imitasse, PS e PSD alinhavam-se em tentar prever o essencial num acordo de incidência parlamentar e governamental, para que a margem de imprevisão ou incerteza fosse a menor possível. “Enquanto

⁴⁹ “Eurico de Melo afirma no Porto: PSD é potenciamente partido de oposição”, artigo em Diário de Lisboa, 2 de Maio de 1983, p.5.

⁵⁰ “Entrevista a Almeida Santos; A coligação PS/PSD é a única com 2/3 dos deputados”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 4 de Maio de 1983, p.1;5;6.

órgãos de soberania e na esfera das suas competências” esperavam que todos fizessem o que estivesse ao seu alcance para ajudar a resolver a crise.

“O governo deve ser o mais compacto possível” e que a “interdependência entre órgãos de soberania se traduza num perfeito e cooperante relacionamento institucional e não na ‘guerrilha’ em que a espaços se traduziu, durante o consulado da AD” eram as expectativas de Almeida Santos⁵¹.

⁵¹ “Entrevista a Almeida Santos; A coligação PS/PSD é a única com 2/3 dos deputados”, artigo de L. H. Marcos em Diário de Lisboa, 4 de Maio de 1983, p.1;5;6.

8.1.3 *Enrolment* – recrutamento e evolução das relações entre actores heterogéneos

O cenário estava montado, esperava-se apenas que o PSD se submetesse ao cenário visionado pelo *translator* – Mário Soares – para que se pudesse efectivamente consolidar a estrutura governativa. Após as decisões dos Conselhos Nacionais e a “luz verde” aos acordos entre os partidos PS e PSD, formou-se, por fim, o Bloco Central.

Segundo economistas que havia consultado, Mário Soares não previa forma alternativa ao acordo com o FMI. Portanto, “avançando a grande velocidade”, prosseguiu para a construção dessa “solução patriótica, estabilizadora e maioritária, e agindo sem transigências de qualquer ordem”. Tendo como base de negociação e seguindo o manifesto/programa eleitoral – cinco prioridades e as cem medidas – pretendia “efectivar uma profunda mudança política, em relação à orientação conservadora e falhada dos executivos AD” e “estar à altura de viabilizar um Governo de centro-esquerda, aberto e dialogante com o mais vasto leque das forças políticas, sociais, económicas, culturais, locais e regionais”⁵². Das negociações multilaterais, exercícios e mostras de poder entre PS e PSD alcançou-se um acordo político, parlamentar e governamental com um horizonte temporal, limitado às presidenciais de 86⁵³ (que já previa problemas e desentendimentos na coligação e encurtando os quatro anos de legislatura) e a repartição de cargos a esse governo inerente.

Com esta “divisão do poder” foram 12 os pontos políticos constantes do protocolo do acordo geral PS/PSD, assinado por ambas as direcções de ambos os partidos: (1) implicação dos dois líderes (Mário Soares e Mota Pinto) no Governo; (2) não revisão da Constituição durante essa legislatura, (3) rotatividade do presidente da Assembleia da Republica, começando pelo PS; (4) cooperação parlamentar; (5) entrega da Provedoria da Justiça à Oposição (permitindo ao CDS ter um representante no Conselho de Estado); (6) estabelecimento de um plano económico que inclui a abertura de determinados sectores económicos à iniciativa privada; (7) assinatura de um pacto de

⁵² “Foi oficializado o secreto noivado; Comissão Nacional do PS dá luz verde ao acordo com o PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 9 de Maio de 1983, p.5.

⁵³ Inicialmente as eleições presidenciais estavam previstas para finais de 1985, sendo que acabaram por ser adiadas para 1986. Poder-se-á referir as duas datas referentes às eleições, durante a escrita da tese.

solidariedade social; (8) proporcionalidade de lugares no Governo, ao nível de ministérios e secretarias de estado; (9) definição das quatro pastas políticas – Negócios Estrangeiros, Justiça, Administração Interna e Defesa – que se pretendiam repartir igualitariamente com a garantia de que nenhum dos partidos poderia ficar com as duas primeiras ou com as duas últimas; (10) defesa e consolidação das autonomias regionais; (11) definição de uma “estratégia comum” para as eleições presidenciais de 85, sem impedimento de que cada um dos partidos apresentasse o seu candidato; e por fim, (12) não extensão do acordo às autarquias.⁵⁴

Assim, o IX Governo Constitucional tomou posse a 9 de Junho de 1983, sendo formado por um acordo de incidência parlamentar entre o Partido Socialista e o Partido Social-Democrata – o Bloco Central. Com base nos resultados das eleições de 25 de Abril de 1983, a distribuição de cargos foi a da Tabela 3.

Funções	9 de Junho 1983	Partido
Primeiro-ministro	Mário Soares	PS
Ministro da Administração Interna	Eduardo Pereira	PS
Ministro da Agricultura	Manuel Soares Costa	PSD
Ministro da Cultura	António Coimbra Martins	PS
Ministro da Defesa Nacional	Carlos Mota Pinto	PSD
Ministro da Educação e Universidades	José Augusto Seabra	PSD
Ministro da Indústria e Energia	José Veiga Simão	PS
Ministro da Justiça	Rui Machete	PSD
Ministro da Qualidade de Vida e Ambiente	Francisco Sousa Tavares	PSD
Ministro da Saúde	António Maldonado Gonelha	PS
Ministro das Finanças e Plano	Ernâni Lopes	Independente
Ministro de Estado e dos Assuntos Parlamentares	António Almeida Santos	PS
Ministro do Comércio e Turismo	Joaquim Ferreira do Amaral	PSD
Ministro do Equipamento Social e transportes	João Rosado Correia	PS
Ministro do Mar	Carlos Melancia	PS
Ministro do Trabalho e Segurança Social	Amândio Azevedo	PSD
Ministro dos Negócios Estrangeiros	Jaime Gama	PS
Vice-Primeiro-ministro	Carlos Mota Pinto	PSD

Tabela 3 - Distribuição funcional do IX Governo Constitucional

FONTE: Elaboração Própria

Este elenco ministerial com atribuição de 9 pasta ao PS, 8 ao PSD e uma independente, cujas pastas políticas acordadas no ponto (9) do acordo PS/PSD foram respeitadas (atribuindo-se ao PS Negócios Estrangeiros e Administração Interna, e ao PSD Justiça e Defesa). Estavam alistados, assim, distribuídos e assumidos os papéis

⁵⁴ “São doze os pontos do acordo PS/PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 28 de Maio de 1983, p.5.

PS/PSD, com uma multidão de actores integrados e relacionados com o fim último da resolução dos problemas económicos e financeiros da época.

8.1.4 Mobilização e contestação

No discurso de tomada de posse do IX Governo Constitucional, Mário Soares, invocando a boa-fé e bom senso dos portugueses, delineou as circunstâncias essenciais à perseguição e bom desempenho do Governo então empossado. Em primeiro lugar, o Governo precisava de tempo. Tempo necessário à execução das medidas planeadas e à sua efectivação. Por outro lado, a estabilidade política e social foi também referida como ponto essencial e cumulativo ao tempo necessário a essa estabilidade. Mediante uma coesão da maioria – na diversidade, lealdade e na responsabilidade – esperava garantir de confiança e esperança todo o povo português. Sendo que, a base da eficácia destes pontos, segundo ele, se centravam na concertação social baseada num governo dialogante e ouvinte, capaz de, com coragem, determinação e informação perfeita, ir ao encontro da máxima da governação – participação conjugada e patriótica de todos na recuperação da crise⁵⁵.

O IX Governo Constitucional tinha por base quatro objectivos prioritários: (1) modernização da economia, sociedade e do Estado; (2) processo de integração europeia à CEE; (3) aprofundamento democrático, entre outras iniciativas, através do conselho permanente de concertação social; e (4) melhoria das condições de vida dos Portugueses. Foram projectadas, assim, 3 linhas de acção para os quatro anos de Governo previstos – os supracitados pontos de passagem obrigatórios.

Programa de Gestão Conjuntural de Emergência (18 meses)

Este programa focava-se na prioridade da época: a gestão da vertente externa da economia e obtenção do financiamento externo – Negociação com o Fundo Monetário Internacional. As metas deste programa pretendiam viabilizar a redução do défice da Balança de Pagamentos, o restabelecimento da confiança na moeda e o desenvolvimento do sector primário (investimento preferencial em sectores com fraca componente importada).

⁵⁵ “O tremendo desafio. Tomada de posse do IX Governo Constitucional”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, de 9 de Junho de 1983, p.1-15.

Com este Programa procurava-se um Portugal moderno, condições de vida melhoradas e alcançar os níveis europeus de desenvolvimento. Portanto, tal como o nome indica, este programa objectivava a estabilização conjuntural, envolvendo questões de curto prazo como o controlo da inflação e emprego – política de estabilização.

Programa de Recuperação financeira – económica (2/3 anos)

A decorrer simultaneamente aos outros programas, o programa de recuperação financeira e económica, continha 5 vectores: (a) reestruturação das empresas públicas; (b) reestruturação do sistema bancário; (c) saneamento financeiro das empresas privadas; (d) política regional; e (e) reforma fiscal.

Apenas com este programa o Governo considerava a possibilidade de criar condições sadias para o investimento, de estimular a produção – reais capacidades da economia – e gerar poupanças. Através das negociações com o FMI, previa-se ainda, a dinamização e activação dos formatos das actividades empresariais. Só na política de liberalização dos circuitos económicos, se viam a real modernização das estruturas e melhoraria da competitividade interna e externa portuguesa (exportações aumentaram 20% em 1983)⁵⁶.

Programa de Modernização da Economia Portuguesa (4 anos)

Contemplava-se ainda, para todo o horizonte governativo do executivo, a adesão de Portugal à CEE, o completar do conjunto de medidas de fundo da política económica, a modernização da agricultura e indústria, do comércio externo, do turismo, da habitação e da Concertação Social⁵⁷. Assim, o programa de modernização incluía todo um conjunto de medidas de modernização e padronização aos níveis europeus, que pretendiam integrar.

Estas linhas de acção do governo foram apresentadas por Mário Soares – *translator* – no seu discurso de tomada de posse, sem deixar de reforçar que os

⁵⁶ “O tremendo desafio. Tomada de posse do IX Governo Constitucional”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, de 9 de Junho de 1983, p.1-15.

⁵⁷ “Carta de Intenções e Negociação com o FMI”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, 1984, p. 10-28.

interesses partidários estariam subalternizados ao interesse nacional e que iria prevalecer o respeito e lealdade ao Presidente e Assembleia da República⁵⁸. Como reacção a este discurso, sobrou a Ramalho Eanes, Presidente da República de então, reiterar optimistamente que o Governo empossado “inicia [iniciava] a sua acção, num quadro que é [era] novo e politicamente favorável”. Segundo Ramalho Eanes, eram “oferecidas condições para o exercício eficaz da acção governativa”, dado tratar-se de uma “coligação governamental que integra [integrava] dois partidos suficientemente próximos para que se justifique [justificasse] a expectativa de um bom-entendimento continuado”. Portanto, munidos de uma “ampla maioria favorável”, de uma “base social sólida”, estavam aptos à vigência de uma “política de mobilização”⁵⁹.

Por outro lado, a Oposição, PCP e CDS, não poupava críticas às medidas, “discurso catastrófico” e composição do próprio governo, nomeadamente caracterizando com “descrença e desconfiança” as políticas apresentadas e não prevendo nas medidas objectivadas, “nem vontade, nem qualidade à medida da crise a enfrentar” respectivamente⁶⁰. Sob acusações de um programa de governo “vago e ambíguo”⁶¹, do objectivo “ser do governo, ser um objectivo em si mesmo”⁶² e a poucos dias da tomada de posse, o Governo enfrentava a introdução de propostas de projectos de lei problemáticos e de inoportunidade política para um governo de coligação (alguns deles propostos pelo próprio PS). A despenalização do aborto em certas condições foi um desses casos. Com ministros PSD que se opunham radicalmente à lei, Mário Soares evidenciou que “o mal-estar político aproveitava todos os protestos, dentro e fora do partido para criar dificuldades ao Governo do Bloco Central” (Soares, 2011; 340), tendo que apelar à consolidação da liderança do Bloco Central e do próprio partido sob o qual se apresentava como secretário-geral.

Apesar de tudo, após as fases iniciais de problematização, *interesement* e recrutamento (*enrolment*) do IX Governo Constitucional, essenciais ao trabalho de

⁵⁸ “O tremendo desafio. Tomada de posse do IX Governo Constitucional”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, de 9 de Junho de 1983, p.1-15.

⁵⁹ “Eanes diz que o Governo inicia a sua actividade num quadro favorável”, artigo em Diário de Lisboa, 9 de Junho de 1983, p.1; 24.

⁶⁰ “Reacções ao Governo de Mário Soares”, artigo em Diário de Lisboa, 11 de Junho de 1983, p.4.

⁶¹ “Política de A a Z: A crise, os empresários e os trabalhadores”, artigo em Diário de Lisboa, 17 de Junho de 1983, p.3.

⁶² “Política de A a Z: Um 'Governo' não é uma 'solução política’”, artigo em Diário de Lisboa, 16 de Junho de 1983, p.3.

motivação, revelou-se uma primeira confirmação de envolvimento dos actores. Podia dizer-se que, numa escala progressiva de compromisso, na fase do recrutamento cada interveniente “diz o que vai fazer” e espera-se que na mobilização o “faça”. Como resultado da relação que o *translator* estabeleceu com os outros actores, o IX Governo Constitucional teve como base diferentes formas de negociação e persuasão. Por exemplo, o *enrolment* do IX Governo Constitucional foi confirmado no momento em que o PSD se alinou com PS e desta forma deram lugar ao Bloco Central.

Entretanto, as identidades aparentemente estabilizadas e com participação efectiva sob alçada de seus representantes, Mota Pinto (PSD), Mário Soares (PS) e respectivo Governo, não permaneceram alinhadas por muito tempo. O processo de *translation* governamental durou apenas alguns meses, o que veio dar força à defesa de Michel Callon (1986) de que *translation* facilmente se transforma em traição. E, de facto, o alinhamento de interesses governamentais não foi excepção.

8.2 Liderança em tempo de crise: caso da crise 1983/1985

A 23 de Fevereiro de 1984, uma oposição (CDS e PCP), que nas palavras de Mário Soares deveria ter um papel de crítica e fiscal, apresentou uma interpelação ao Governo munida de “ambiguidade ideológica”, “incompatibilidade de análises” e “insuficiência de soluções apresentadas”⁶³. Apenas com 9 meses de vigência, a oposição era vista por Mário Soares como estando a praticar uma política de obstrução sistemática, com menosprezo dos interesses reais dos trabalhadores, constantes pressões e contra pressões, fogos ateados e sabotagens⁶⁴. Todos estes factores levaram a que, em fins de Maio de 1984, o Governo se visse obrigado a fazer alterações e a colocar sob aprovação uma moção de confiança à Assembleia da Republica (aprovada por maioria). Novamente nesta moção de confiança se viram renovados votos de alinhamento, garantindo uma representatividade governamental autentica, capaz de silenciar (por algum tempo) os representados que concordavam em servir o objectivo do *translator*.

A poucos dias do IX Governo Constitucional completar um ano – 31 de Maio de 1984 – o Primeiro-Ministro considerou necessário fazer um balanço do dito Governo e procurar “um novo impulso”. Começou por clarificar que liderar em tempo de crise “não é fácil [...] nem apeteçível”⁶⁵. Embora o Governo dispusesse de uma conjugação de esforços para fazer face à crise, “fomos [foram] obrigados a fazer, sem contemplanções, o diagnóstico dos males colectivos e a indicar terapêuticas”, a inevitável política de austeridade. Apelava à consciência colectiva para o perigo do clima de descrédito vivido, da descrença generalizada, do pessimismo total, da atribuição de todas as culpas ao Governo e consequentemente do perigo de uma nova dissolução da Assembleia da Republica. Reconhecendo que a “situação é [era] difícil [...] mesmo muito difícil, duríssima” e sendo constantemente “responsabilizado mesmo por aquilo que humanamente não é legítimo nem sensato responsabilizar-me [responsabilizá-lo]”, apelou à mobilização das “boas vontades e apoios possíveis” e à paciência e confiança no trabalho que estava a ser feito.

⁶³ “Resposta à interpelação ao Governo (CDS e PCP)”, notas do Discurso de Mário Soares, do Arquivo Mário Soares, 23 de Fevereiro de 1984, p.1-12.

⁶⁴ “Resposta à interpelação ao Governo (CDS e PCP)”, notas do Discurso de Mário Soares, em Arquivo Mário Soares, 23 de Fevereiro de 1984, p.1-12.

⁶⁵ “Balanço do 1º ano do IX Governo Constitucional”, notas do Discurso de Mário Soares, em Arquivo Mário Soares, 31 de Maio de 1984, p. 1-15.

Foi peremptório em afirmar o desgaste, “fardo” e “sacrifício pessoal e político” de governar em tempo de crise: “O Governo não está minimamente apegado ao poder, que em tempo de crise e para gente séria é um verdadeiro calvário”, para que não houvesse ilusões e quem esperasse do poder satisfação de vaidade ou ambições legítimas de promoção.

Nas negociações com o FMI, que esperavam ser as últimas, consideravam pouco mais haver a fazer. Havia sido afastada a ameaça de ruptura financeira, com a situação financeira externa sob controlo e recuperada a confiança dos agentes económicos externos. Responsabilizados “por tudo o que de mal acontece [acontecia]”, tentou contrariar a tendência, apelando à confiança e reforçando que “vivemos [viviam] em democracia. O poder estava dividido e disperso. Na verdade não há, nem havia um poder – havia poderes e também [...] contrapoderes poderosos, que entravam, perturbam, sabotam”.

Para salientar a “relatividade das coisas”, Soares contextualizou Portugal na Europa, uma Europa que em 1984 vivia em momentos difíceis decorrentes do aumento do valor do dólar e dos choques petrolíferos. Essas dificuldades foram materializadas em problemas conjunturais para Portugal, não controláveis pelo próprio País. Portugal dotado de carências em matérias-primas e máquinas, obrigado a comprar petróleo e cereais em dólares, provido de corrupção e a viver acima das possibilidades, em Maio de 1984 já apresentava uma situação externa controlada, com o acesso ao crédito externo permitido.

No entanto, esclareceu o Primeiro-Ministro, ainda no Balanço do 1º ano do IX Governo Constitucional: “o reequilíbrio financeiro era condição necessária, embora não suficiente da recuperação económica por que todos ansiámos [ansiavam]”. Mário Soares acabou o seu discurso rematando que o Governo, “democrático, responsável e defensor dos direitos do homem [...], está [estava] seguro de si e sereno”. A “obra realizada” havia de começar a aparecer, no entanto era “hora de actuar. Antes que comece [começasse] a sentir-se a recuperação económica. Antes que entremos [se entrasse] na CEE”. Terminou com palavras de apelo à confiança e optimismo, na equipa governamental que se mantinha solidária no essencial e se estribava, apesar de tudo, no

bom entendimento e no respeito dos líderes dos seus partidos integrantes, para “mudar Portugal para melhor”⁶⁶.

Porque para Mário Soares a democracia era transparência, presenciavam tempo de “as nebulosas se clarificarem – para que cada um se situasse e se assumisse em época de crise”. Foram, assim, apresentados à AR a carta de intenções e negociação do Governo com o FMI e o Balanço das principais medidas adoptadas pelo IX Governo em menos de um ano de vigência. Os objectivos do Programa de Emergência foram cumpridos e até ultrapassados: o défice da BTC de 3,2 biliões de dólares no fim de 1983 foi reduzido para 1,67 biliões; o ritmo de crescimento da dívida externa de 23,5% (81) e 24,5% (82) caiu para 5,3% (83); e o défice do Orçamento de Estado foi reduzido para 9% do PIB (83), contra 10% (82).

Quanto ao Programa de Recuperação Financeira e Económica, nos seus 5 vectores e ao Programa de Modernização da Economia Portuguesa, já se encontravam em plena aplicação. Nesta fase, as prioridades do Governo balanceavam-se essencialmente entre a redução do nível de inflação e do desemprego, ambas consequências inevitáveis da crise internacional e da política restritiva de reequilíbrio financeiro empreendida. Foram também previstas acções de emergência além das medidas estruturais, para minorar situações aflitivas, como por exemplo: as cheias e o Caso de Setúbal⁶⁷. No ano de 1984, as cheias provocaram estragos devastadores em todo o país e ainda com previsão de nova investida no final do ano, foram contempladas medidas do governo que abrangessem tal situação. Quanto a Setúbal, a população sadina vivia numa grave situação social. A diocese, representada pelo bispo D. Manuel Martins, denunciava “muitos casos de fome absoluta” e criticava a estratégia financeira que passava “deliberadamente pelo desemprego”⁶⁸. Assim, mediante tais relatos esta região teve que ser incluída no plano de emergência para “auxiliar pontualmente situações de carência” (cerca de 4800 agregados familiares)⁶⁹. Foi, ainda, criada a Alta Autoridade Contra a Corrupção, passando a ser integrada no direito penal económico.

⁶⁶ “Balanço do 1º ano do IX Governo Constitucional”, notas do Discurso de Mário Soares, em 31 de Maio de 1984, p.1-15.

⁶⁷ “Carta de Intenções e Negociação com o FMI”, notas do discurso de Mário Soares, em Arquivo Mário Soares, 20 de Junho de 1984, 10-28.

⁶⁸ “Igreja Activa na crítica ao Poder civil”, artigo em Diário de Lisboa, 31 de Janeiro de 1985, p.1;4.

⁶⁹ “Soares reuniu com Gurpo de Emergência de Setúbal”, artigo em Diário de Lisboa, 12 de Fevereiro de 1985, p. 20.

Entre estes e muitos outros diplomas, emergiram relevantes procedimentos quanto à política externa, tanto na pretensão de integração na CEE, como na possibilidade de abertura e criação de laços de cooperação económica com os EUA, Japão e países de expressão oficial portuguesa (posteriormente designados de PALOP). O “projecto está em curso e é exequível” foram algumas das últimas palavras do discurso.

Estava subjacente a ideia de inevitabilidade e falta de alternativa à política de austeridade, o “*no way out*” de Callon (1986) e a impossibilidade de efectuar desvios aos programas estabelecidos. Como Soares repetiu “o ano de 1984 é [era] um ano de viragem essencial [...], mas requer [requeria] algum tempo, perseverança e estabilidade política e social”⁷⁰ constantemente apelada ao povo português e partidos opositores que os representavam. Perante a “enormidade do desafio e as suas dificuldades [...] a opção global terá que prevalecer, necessariamente, sobre as discordâncias pontuais”. Portanto, esta crise também “moral e cultural” tinha uma via muito estreita – singular à vista do Governo.

O último comunicado de 1984 ao País, por Mário Soares, foi por intermédio da RTP e RDP a 5 de Dezembro. O que tinha vindo a ser aludido durante toda a vigência do IX Governo Constitucional até então, pode ser redutível em quatro pontos essenciais, pormenorizados seguidamente, também presentes neste último discurso⁷¹: (1) incerteza do povo quanto à situação e o próprio futuro, (2) causas e causadores da crise portuguesa, (3) soluções prevista da mesma, e (4) a problemática da liderança de um governo de coligação.

⁷⁰ “Carta de Intenções e Negociação com o FMI”, notas do discurso de Mário Soares, em Arquivo Mário Soares, 20 de Junho de 1984, p.10-28.

⁷¹ “O Governo sabe o que quer”, notas do discurso de Mário Soares, em Arquivo Mário Soares, 5 de Dezembro de 1984, p. 1-15.

8.2.1 Incerteza e ansiedade do povo quanto à situação política e o próprio futuro

Como foi referido no discurso, “as dificuldades de Portugal não são [eram] insuperáveis: têm [tinham] solução”, apenas precisavam ser geradas e/ou mantidas as condições a isso favoráveis: confiança no trabalho que estava a ser feito, estabilidade política, paz social, mobilização generalizada pela causa e esperança.

No entanto, era vivido um clima de descrédito onde o Povo era unânime quanto ao pessimismo sobre a situação geral do País (realidade económica em particular)⁷². As três ideias que prevaleciam eram as seguintes: (1) pessimismo sobre perspectivas imediatas da economia; (2) coincidência na culpabilização do sistema político, como grande responsável da maioria dos males económicos; e (3) começava a cair-se na consideração do Estado como culpado de tudo quanto ia de mal na economia.

Entretanto, o Presidente da Republica dava provas às acusações do Governo, e também se mantinha na linha do Povo a defender que “Portugal empobrece [empobrecia] cada vez mais e os portugueses não têm [tinham] à vista um horizonte promissor”. O Dr. Bagão Félix, por outro lado, alertava para o quadro assustador da realidade e forma de pensar portuguesa, que defendia a existência de uma intervenção protectora do Estado sem olhar a custos. Ou seja, na base do pensamento dos portugueses, por um lado, o Estado não só tinha que garantir, como produzir e oferecer mais bens e serviços sociais, e por outro considerava-se que tudo o que o Estado prestava sem cobrar era gratuito. Em suma, os portugueses estavam permanentemente na “eminência de um colapso económico”, “culpabilizando o sistema político” e com o referencial de que “o Estado era o principal responsável por tudo o que de mal ia acontecendo”.

No ponto de vista do povo português, em entrevistas de rua ao povo portuense, ficou clara a desilusão relativa à crise política. A “meio caminho” do Governo, a opinião pública dividia-se entre compreensão e críticas, “atirava pedras” aos “culpados” e apontava soluções: “a culpa é das divergências que há no PSD”; “se o Soares não

⁷² “Clima de descrédito”, artigo de Pedro Duarte Neves, em Dia, 11 de Dezembro de 1984, p.13.

quisesse ser presidente ainda havia Governo”; “isto dá má imagem a Portugal no estrangeiro”; “a queda não constitui surpresa. Já estava à espera”; “a crise vai adiar a tomada de medidas importantes para Portugal”; “mesmo que o Governo caísse não havia vontade e força política para tomar medidas de recuperação”; “os governantes põem os interesses partidários acima dos do País”; entre outros mais.⁷³

Como resposta à opinião pública, Mário Soares, circunscreveu o “impulso decisivo de renovação” não só ao Governo, como aos cidadãos e múltiplos organismos e associações em que estes se inscreviam. Garantia que a crise política governamental era artificialmente provocada. Apesar das eleições presidenciais se preverem para fins de 1985, acreditou ser apenas Primeiro-Ministro, descredibilizava as acusações da sua intenção em concorrer à Presidente da República e invocava que se focassem nos reais problemas, com a política de austeridade dura, mas necessária.

A melhoria das condições de vida de todos os portugueses não se impunha como um problema exclusivamente político. Era um problema cultural, de mudança de mentalidades e um problema de todos. Além disso, o período de tempo das transformações económico-sociais e seus resultados eram diferentes do tempo político (mais lento). Não estava em jogo a “má vontade de alguns ou a pseudo incompetência dos governos”. Por fora de jogos partidários, o governo procurava resolver gradativamente os problemas nacionais e à data do discurso, o país estava afastado da ruptura financeira. Esta resposta à opinião pública foi uma de muitas efectuadas no sentido de, de forma transparente, colocar o povo ao corrente dos problemas enfrentados, mobilizando-os à actuação conjugada.

⁷³ “A crise política na boca do povo”, artigo de Nuno Cerejeira Namora, em Comércio do Porto, 6 de Junho de 1985, p.7-9.

8.2.2 Causas da crise portuguesa

Como já foi sendo referido anteriormente, a crise portuguesa 1983/1985 tinha causas nacionais próprias que vinham de longe e uma dimensão internacional que não poderia ser subestimada. Ainda numa adaptação ao fim do ciclo imperial, o país estava a habituar-se a viver dos seus próprios recursos, materiais e humanos. Além disso, ainda estava no rescaldo e iminência de ideais das “conquistas revolucionárias”, inspiradoras de explosões reivindicativas constantes.

A economia estava desregulada. Grande componente causal da crise estava associada à acelerada e profunda transformação e mudança. Os choques petrolíferos e aumentos do dólar e taxas de juros afectavam as sociedades industriais como Portugal. As consequências no país marcaram-se na dívida externa, desemprego, inflação, e mesmo nos valores e referenciais ideológicos. Era cada vez mais difícil encontrar recursos suficientes às exigências, sempre crescentes, da segurança social, saúde pública, ensino e das realidades ecológicas (novas na época).

8.2.3 Soluções

No entanto, Portugal não era, nem é, um país isolado do resto do mundo. O governo constantemente referia que o seu espaço económico e geopolítico deveria ser aproveitado e dele se deveria retirar partido. Com o prestígio internacional pós 25 de Abril e a sua rica experiência histórica, era um ponto de contacto com povos de diferentes raças, culturas e regiões. Portugal não podia abstrair-se de possíveis novas formas de cooperação com a CEE, África e EUA, e das sinergias daí decorrentes.

As dificuldades “duras, mas ultrapassáveis” tinham, segundo o Governo, solução no trabalho (conjunto e disciplinado), aumento da produção com modernização do aparelho produtivo, na racionalização de recursos, atracção de investimentos, clima de concertação social e criativo, entre muitas outras mais. Como sempre repetiam, não havia “receitas milagres”, mas com uma política restritiva e aproveitando a batalha das novas tecnologias, Portugal poder-se-ia inserir nessa dinâmica de transformação. Inovador era também o investimento pretendido em I&D, universidades, laboratórios e centros de pesquisa, e na formação de cientistas e técnico-profissionais, não descuidando da coordenação estreita destes investimentos com empresas e as necessidades das diferentes regiões.

O caminho era único e implicava a mobilização de apoio, persistência e estabilidade (evitando políticas de “*stop and go*”). O governo tinha presente o que queria, como primeiro-ministro, Mário Soares, sabia o que queria do “seu” governo: “que cada um assumisse as suas responsabilidades e que fizesse, na sua esfera própria (rede), aquilo que era possível fazer, para com optimismo, agir por Portugal”.

8.2.4 Governo de coligação

A perseguição destas soluções poderia, no entanto, estar comprometida pela tipologia de Governo na época vigente. “Um governo de coligação é sempre difícil” mas é-o sobretudo quando as circunstâncias nacionais forçaram a harmonização de vontades – a estabilizarem-se identidades – de políticas dos dois maiores partidos, rivais até então, “tendo um deles as maiores responsabilidades na coligação fracassada precedente”⁷⁴.

Além das divergências partidárias, este governo ainda tinha que enfrentar obstáculos como os problemas económicos e financeiros de magnitude tal que implicavam uma base de apoio considerável, tanto social como parlamentar, para que lhe fosse possível a esta crise fazer face. Mas será que podiam contar com esta base sólida de apoio? Viviam na sombra de uma experiência fracassada da Aliança Democrática, mas esta maioria consensual era a que pretendia modernizar Portugal de acordo com os padrões europeus.

Este Governo PS/PSD conseguiu, apesar de tudo, restabelecer o equilíbrio financeiro externo, base necessária ao programa de recuperação económica e modernização, equilibrou a balança de transacções correntes, mas não foi bem-sucedido na redução das despesas públicas e do peso do Estado na economia e sociedade. O ritmo de tomada de decisões e sua efectivação, também não era o desejado. Por exemplo, a luta iniciada contra as rotinas burocrática e contra a corrupção não andavam tão depressa quanto era desejável ao líder do Governo. Importava nesta fase, governar – “ter coragem de continuar a defrontar, sempre que necessário a impopularidade e as incompreensões dos que só têm como horizonte os seus interesses imediatos” – permitindo o aumento da confiança dos agentes económicos e o encorajamento do dinamismo empresarial, e outras medidas que o país esperava.

O Governo enfrentava no fim de 1984 a aprovação do Orçamento de Estado para 1985 (que tantos problemas lhe viria a trazer), um novo “*round*” de negociações com o FMI e o termo das negociações com a CEE. Eram todas resoluções decisivas para o


⁷⁴ “O Governo sabe o que quer”, notas do discurso de Mário Soares, em Arquivo Mário Soares, 5 de Dezembro de 1984, p. 1-15.

futuro colectivo dos portugueses, imprescindíveis mas nem sempre agradáveis e facilmente aceites pela generalidade da população. Nesta época vivia-se no seio dos partidos e dos grupos parlamentares um acumular de tensões e uma tomada de posições públicas, contraditórias, capazes de pôr em perigo a estabilidade da coligação, a sua durabilidade ou mesmo a sua imagem externa. Para evitar um fim como o da Aliança Democrática – “ser corroída por dentro, em combustão lenta e inevitável” – Mário Soares procedeu a clarificações, porque acima de tudo, o povo queria ser governado de forma estável. Exercendo as suas funções com escrupulosa isenção e sem nela pôr qualquer egoísmo partidário (mesmo não preservando a sua imagem), Mário Soares nunca aceitaria “abandonar o barco” num contexto como o presenciado. O vazio político seria contra o seu sentido de responsabilidade nacional e do Estado.

Quanto ao crescente alarido associado às presidenciais o líder, Mário Soares, era peremptório em afirmar que se tratavam apenas de políticas prematuras e em parte artificiais. O foco devia ser centrado nos problemas que realmente eram preocupantes: emprego, poder de compra, habitação, saúde, ensino e perspectivas de futuro próximo para o povo português.

8.3 Remodelação e ruptura da equipa governativa

Em fins de 1984 o acordo PS/PSD estava a ser renegociado. Esperava-se acalmar os ânimos políticos e obrigar todos a recentrarem as suas preocupações no problema fundamental e objectivo do governo: melhorar a situação do País e as condições de vida do Povo. Embora garantisse que estas dificuldades tinham um efeito estimulante na coligação, num exame de consciência e revisão dos dezoito meses passados no Governo evidenciavam-se, sinteticamente, os seguintes aspectos positivos e negativos (tabela 4).



<ul style="list-style-type: none">- Bloco Central representava mais de 2/3 da população portuguesa e AR;- Posicionamento no xadrez político (centro-esquerda) que permitia uma colaboração ideal para em democracia e crise alcançar os objectivos;- Legitimidade democrática e política para governar com autoridade;- Apoio político sólido da AR e garantia de uma base social ampla;- Pretensão de diálogo transparente ;- Esforço de convergência patriótica entre os dois maiores partidos para superar a crise;- Conjugação de esforços para fazer face à crise e vazio político;- Solidariedade da equipa governamental mantinha-se no essencial;- Bom entendimento e respeito mútuo dos integrantes do governo;- Conseguiram reestabelecer o equilíbrio financeiro externo: viabilizava os programas seguintes;- Criadas condições para que 1985 fosse melhor que 1984.	<ul style="list-style-type: none">- Governo apenas um dos órgãos de soberania do estado de direito e com apenas uma parcela do poder (dividido e condicionado);- “ A vontade política do Governo não basta”;- Medidas de rigor (em tempo de crise) nunca são populares;- Todas as responsabilidades são atribuídas aos governos;- Governos como bodes expiatórios das frustrações colectivas;- Sem apoio do Presidente da República, já com novos projectos e intenções de concorrer às legislativas (PRD);- “bota-abaxismo” nacional permanente;- Crises políticas: retrocede e adia medidas e resoluções;- Minoria organizada que desestabiliza com todos os governos;- Muito tempo entre o anúncio de medidas e a sua efectivação;- Descrença e pessimismo generalizado;- Remodelações da equipa governativa levariam a uma paragem (política de <i>stop and go</i>) e a vazio político;- É uma ilusão a ideia que tudo depende da má vontade ou da pseudo-incompetência do governo;- Experiencia de coligação já foi tentada e fracassou;- Dificuldades ao nível dos partidos e dos grupos parlamentares, não do Governo;- Afectação da imagem externa do governo;- Arbitragem difícil, delicada e com interesses partidários diferentes.
--	---

Tabela 4 - Aspectos positivos e negativos da Coligação PS/PSD

FONTE: Elaboração Própria

Ambos os partidos se co-responsabilizava igualmente pelos sucessos e insucessos da sua vigência, e a opção global acabava por prevalecer sobre as discordâncias pontuais. Como era constantemente reforçado, esta coligação era difícil de levar em diante, sendo constantemente deparada com pressões, golpes e contragolpes, muitos deles dentro dos próprios partidos. Tentava-se a todo o custo, principalmente por parte de Mário Soares, evitar o que ocorreu na AD: ser “corroída por dentro, numa combustão lenta e inevitável”.

Desde Novembro de 1984 que este “ajuntamento de partidos”, como lhe chamou Lucas Pires, evidenciava os mais nítidos problemas, quer no ponto de vista interno, quer em cada um dos partidos isoladamente ⁷⁵. Embora as imensas tentativas de cimeiras das Comissões Nacionais de ambas as partes, por exemplo a do PSD em Viseu ⁷⁶, tenham permitido à aliança mais alguns “fôlegos”, houve sempre um conjunto de ponto de grande controvérsia no seio da coligação. As presidências e seu(s) candidatos é um exemplo claro de um dos tópicos que não aceitava cedências de parte alguma. Era inclusive o grande tema de divisão interna no PSD.

As manifestações de descontentamento e falta de representatividade no PSD podiam, por exemplo, ser assinaladas pelos atrasos de chegada à Assembleia da República (mesmo em dia de aumentos) ⁷⁷. Além disso, pastas como as da Indústria (PS), Saúde (PS) e da Educação (PSD), também apresentavam problemas. Ernâni Lopes, Ministro das Finanças, pretendendo continuar uma política de contracção económica, fazia com que as pastas de maior necessidade financeira vissem alguns dos seus projectos ameaçados devido ao estrangulamento financeiro e a limitações de despesas.

Esta possibilidade de ruptura era seguida em todo o mundo com grande preocupação. Por exemplo, nos EUA, todos os grandes jornais acompanhavam atentamente os procedimentos desta crise política. Segundo o correspondente português em Washington Melo e Silva, Peter Wise escrevia no “*Post*” que o colapso da coligação

⁷⁵ “CDS versus Executivo; ‘Não é um Governo... É um ajuntamento de partidos’”, artigo em Diário de Lisboa, 19 de Novembro de 1984, p.5.

⁷⁶ “Viseu: PSD à procura da ‘aliança perdida’”, artigo em Diário de Lisboa, 24 de Novembro de 1984, p.1;3;5;6.

⁷⁷ “AR; Mesmo em dia de aumentos chegam atrasados”, artigo de Áurea Sampaio, em Diário de Lisboa, 11 de Janeiro de 1985, p.4.

poderia “atrasar a recuperação económica do país mais pobre da Europa, impedindo-o, possivelmente, de um benefício imediato da ajuda da CEE”; em “*Washington Post*” falava-se da crise vir a poder atrasar a recuperação económica; em “*USA Today*” temia-se que a ruptura na coligação levasse ao fim da esperança da estabilidade política em Portugal; e em “*The New York Times*” prevaleciam temas como a possibilidade do fim da coligação PS/PSD, acrescentando que os sindicatos liderados pelo Partido Comunista iniciavam greves e manifestações a nível nacional exigindo a demissão do Governo⁷⁸.

A sombra de demissões começou a ganhar forma em algumas das pastas do governo descontentes, como as da Qualidade de vida (PSD)⁷⁹ e da Justiça (PSD)⁸⁰, que alegavam “incompatibilidade” dentro do governo. Embora se tenha mantido e debatido dificilmente o partido até 5 de Fevereiro de 1985, a permanência de Mota Pinto deixou de se justificar no Governo nessa data.

Após uma guerrilha de desgaste, onde foi apresentada uma moção de confiança ao Conselho Nacional do PSD, sem que esta obtivesse uma maioria (significativa e substancial) e subsequente contestação interna que lhe foi movida, aqui acabaria oficialmente a jornada deste líder⁸¹. Por razões de “coerência e respeito por si próprio” demitiu-se do cargo de presidente da comissão política do PSD, dando lugar a uma direcção transitória liderada por Rui Machete⁸². Por sua vez, por uma questão de “coerência política” outros ministros seguiram-lhe os passos: Ministro da Agricultura – Manuel Soares Costa, Ministro da Educação e Universidades – José Augusto Seabra, Ministro da Qualidade de Vida e Ambiente – Francisco Sousa Tavares e Ministro do Comércio e Turismo - Joaquim Ferreira do Amaral (tabela 5).

⁷⁸ “Crise poderá atrasar recuperação económica – diz o “*Washington Post*”, artigo de Melo e Silva, em Comércio do Porto, 6 de Junho de 1985.

⁷⁹ “Nova demissão no Ministério da Qualidade de Vida”, artigo em Diário de Lisboa, 28 de Janeiro de 1985, p.20.

⁸⁰ “Ministro da Justiça ameaça demitir-se”, artigo em Diário de Lisboa, 28 de Janeiro de 1985, p.20.

⁸¹ “Mota Pinto abandona direcção do PSD sem dizer se volta”, artigo em Diário de Lisboa, 6 de Fevereiro de 1985, p.20.

⁸² “Machete a vice-Primeiro-Ministro e outras mexidas; 'Limpeza' no PSD atinge o Governo”, artigo em Diário de Lisboa, 11 de Fevereiro de 1985, p.1;5.

Funções	9 de Junho 1983	Alterações	Partido
Primeiro-ministro	Mário Soares		PS
Ministro da Administração Interna	Eduardo Pereira		PS
Ministro da Agricultura	Manuel Soares Costa	Álvaro Barreto	PSD
Ministro da Cultura	António Coimbra Martins		PS
Ministro da Defesa Nacional	Carlos Mota Pinto	Rui Machete	PSD
Ministro da Educação e Universidades	José Augusto Seabra	João de Deus Pinheiro	PSD
Ministro da Indústria e Energia	José Veiga Simão		PS
Ministro da Justiça	Rui Machete	Mário Raposo	PSD
Ministro da Qualidade de Vida e Ambiente	Francisco Sousa Tavares	António Capucho	PSD
Ministro da Saúde	António Maldonado Gonelha		PS
Ministro das Finanças e Plano	Ernâni Lopes		Ind.
Ministro de Estado e dos Assuntos Parlamentares	António Almeida Santos		PS
Ministro do Comércio e Turismo	Joaquim Ferreira do Amaral	Álvaro Barreto	PSD
Ministro do Equipamento Social e transportes	João Rosado Correia	Carlos Melancia	PS
Ministro do Mar	Carlos Melancia	José de Almeida Serra	PS
Ministro do Trabalho e Segurança Social	Amândio Azevedo		PSD
Ministro dos Negócios Estrangeiros	Jaime Gama		PS
Vice-Primeiro-ministro	Carlos Mota Pinto	Rui Machete	PSD

Tabela 5 – Remodelação da Equipa Governativa

FONTE: elaboração própria

Por sua vez, Rui Machete, não querendo ser “líder de facção”⁸³, remodelou com Mário Soares uma equipa governativa, mas não esperou muito para que deixasse emergir novamente a sombra da ruptura⁸⁴. Perante falta de cumprimento de acordos entre as partes aliadas e um povo a manifestar-se sob *slogans* como “Governo é ‘um cancro’ que é preciso extirpar ‘antes que destrua o corpo da Nação’”⁸⁵, já não era uma opção patriótica manter governo de coligação⁸⁶.

⁸³ “Rui Machete evoca possibilidade de ruptura da coligação; Eleições antecipadas no horizonte do PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 28 de Fevereiro de 1985, p.1;5.

⁸⁴ “Rui Machete evoca possibilidade de ruptura da coligação; Eleições antecipadas no horizonte do PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 28 de Fevereiro de 1985, p.1;5.

⁸⁵ “Governo é ‘um cancro’ que é preciso extirpar ‘antes que destrua o corpo da Nação’”, artigo em Diário de Lisboa, 18 de Março de 1985, p.6.

⁸⁶ “Silva Marques, membro da Comissão Política do PSD; Já não é opção patriótica manter a actual coligação”, artigo de Manuel Anta, em Diário de Lisboa, 24 de Abril de 1985, p.5.

Entretanto, eram formadas e formalizadas as opções presidenciais dos partidos, que vieram mais tarde efectivar-se da seguinte maneira: Freitas do Amaral com apoio do CDS/PSD, Salgado Zenha pelo PCP/PRD e Maria de Lurdes Pintasilgo – independente. Expectava-se, que Mário Soares assim também procedesse em Julho como representante PS. É no decorrer desta nova jornada política que Cavaco Silva emerge como líder social-democrata no Congresso Nacional da Figueira da Foz (19 de Maio de 1985)⁸⁷.

⁸⁷ “Figueira da Foz disse... PSD: um partido esCavacado!”, artigo de Manuel Anta, em Diáriode Lisboa, 20 de Maio de 1985, p.4;5.

8.4 Falha do Bloco Central

Retomando o processo de *translation*, pode completar-se de forma sintética, que a identificação do IX Governo Constitucional e Mário Soares como *translators* nesta rede, que esteve na base da modernização portuguesa 1983/1985 e ultrapassagem da crise, permitiu que estas entidades, de acordo com a sua missão, “redesenhassem” um *network* de intermediários para fazer face ao contexto nefasto. Neste processo foram convocados a “comparecer à chamada” um conjunto de diferentes intermediários para, actuando como representantes (*spokespersons*), mobilizassem os representados e eles próprios se manterem alinhados no objectivo final. Mas será que, embora o objectivo de Governo tenha sido cumprido – integração portuguesa à Comunidade Económica Europeia – houve uma mobilização transversal dos actores que garantissem a verificação dos mecanismos da liderança distribuída em contexto de crise?

Para começar, a maioria, no fim de 1984 início de 1985, era frequentemente citada entre aspas. Como foi visto, foram elaboradas por ambos os partidos cimeiras que sustentavam (mal) o Bloco Central e propostas de renegociação do acordo constitutivo da coligação. Mota Pinto defendia que estas cimeiras ambicionavam melhorar a eficácia do Governo e impediam a sua desagregação efectiva – podendo desta forma também as cimeiras serem consideradas pontos de passagem obrigatórios. Mas o facto era que, jornais como o “Dia” publicavam manchetes que comprovavam um “*forcing*” desesperado para aguentar o Bloco e apenas existiam, escreviam, unanimidade em não largar o poder.⁸⁸

Pressupunha-se que os porta-vozes (*spokepersons*), no âmbito da intervenção que estamos a estudar, falassem em nome de uma comunidade significativa “expressando os seus desejos, os seus pensamentos, os seus interesses, os seus mecanismos de operação” (Callon, 1986). Tal não aconteceu em alguns dos intervenientes. Por isso, as vozes discordantes nas diferentes comunidades, como foi o caso do PSD, não foram necessariamente silenciadas, sendo ouvidas múltiplas intervenções (disparas) e não um *spokeperson* único e representativo.

⁸⁸ “Unanimidade em não largar o poder”, artigo em Dia, 3 de Dezembro de 1984, p. 23.

No caso deste e outros actores envolvidos, a mobilização não foi linear, sendo pontuada por diferentes situações de discordância:

O Governo, pela parte do **Partido Socialista (PS)**, era acusado de uma prática governativa de abandono dos princípios e de esquecimento do “programa”, “promessas” e da “originalidade e identidade do PS”. Não achavam que a crise estava a ser enfrentada com medidas que correspondiam à “originalidade e identidade” do PS, e ainda que a coligação apresentava sucessivas cedências ao “aliado” ⁸⁹. Acusava os “aliados” de “enegrecimento internacional e sistemático” de um potencial candidato às eleições presidenciais – Mário Soares – e de estes serem a oposição mais preocupante ao Governo⁹⁰. Além disso, eram eminentes do lado do PS acusações ao “parceiro de coligação” decorrentes destes dificultarem ou serem mesmo contra a assinatura da adesão à CEE ⁹¹ e por expressarem uma estratégia contrária ao interesse global ⁹².

Na perspectiva do **Partido Social-Democrata (PSD)**, a convulsão interna decorrente da suposta subalternização de Mota Pinto à ideologia PS e Soarista, no tocante à prática governativa e à estratégia presidencial, faziam deste líder, um alvo a afastar⁹³. Em finais de 1984, Mota Pinto já ameaçava demitir-se de secretário-geral do PSD e lutava constantemente (sem sucesso) por unificar, estabilizar e congregar à sua volta o seu partido. A certa altura, já se sentia disposto a “sacrificar-se pela unidade” do PSD, se lhe fosse apresentado um sucessor, levando-o a 5 de Fevereiro de 1985 a apresentar a sua demissão por falta de confiança da comissão política PSD.⁹⁴ O PSD sofria a maior crise desde a sua fundação, havia um sentimento de humilhação e todas

⁸⁹ “O PS perante o novo partido, a coligação e a sucessão”, artigo em Diário de Lisboa, 6 de Novembro de 1984, p.3.

⁹⁰ “Esgrima com floretes de ponta baleada: Amor, desamor e maldizer na correspondência entre as Comissões Permanentes do PS e PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 17 de Novembro de 1984, p.5.

⁹¹ “Esclarecimento necessário”, artigo em Comércio do Porto, 6 de Junho de 1985, p.3.

⁹² “PS atribui estratégia do PSD contrária ao bloco central”, artigo em Comércio do Porto, 6 de Junho de 1985, p.2.

⁹³ “Esgrima com floretes de ponta baleada: Amor, desamor e maldizer na correspondência entre as Comissões Permanentes do PS e PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 17 de Novembro de 1984, p.5.

⁹⁴ “A demissão de Mota Pinto; Barões em guerra no PSD”, artigo em Diário de Lisboa, 6 de Fevereiro de 1985, p.1;20.

as culpas desta situação eram depositadas no seu líder. Além disso, as capacidades da gestão e a duração do executivo eram constantemente postas em causa⁹⁵.

Em suma, os grandes pontos de discordância no **Bloco Central (BC)** centravam-se no PSD querer apresentar um candidato autónomo às presidenciais⁹⁶, não apoiando Mário Soares a Presidente da República⁹⁷, incompatibilidade de certas reformas estruturais essenciais à vista do PSD ou PS, na data de assinatura do tratado de adesão à CEE dever ser ponderada (PSD), na aprovação do Orçamento de Estado para 1985 (défice orçamental e medidas de contenção dos gastos públicos)⁹⁸ – que deveria ter dado entrada a 15 de Novembro de 1984 e acabou por ser aprovado a 26 de Janeiro de 1985, e no PS considerar-se o único referencial da vida política portuguesa⁹⁹ e de impor um maior empenho ao PSD¹⁰⁰. Após várias cimeiras das Comissões Permanentes do PS e PSD, pretendia-se o empenho completo e leal dos dois partidos da coligação – alinhamento de identidades¹⁰¹ – no entanto, o que foi alcançado, foi apenas uma “estabilidade instável”. Enfim, a aliança Mota Pinto/ Mário Soares era condenada como pessoal e para além dos interesses da própria coligação PSD/PS¹⁰². Por fim, ainda havia uma Oposição a potenciar estas fragilidades, a instigar a revolta pública e a apresentar frequentes moções de censura¹⁰³. Na sequência, as próprias cimeiras serão consideradas nesta fase como pontos de passagem obrigatórios, ou seja, compromissos cujo funcionamento era inevitável para atingir o comprometimento da rede.

O próprio **Presidente da República (PR)**, Ramalho Eanes, também se manifestava nos seus comunicados contra o panorama da época. A sua posição realçava a conveniência de não ser formalizada a ruptura do acordo antes da assinatura da adesão

⁹⁵ “O PSD estaria 'humilhado'; Silva Marques: parece inevitável o afastamento de Mota Pinto”, artigo em Diário de Lisboa, 17 de Novembro de 1984, p.5.

⁹⁶ “Apresentem-me um sucessor e eu vou-me embora...”, artigo de Manuel Anta, em Diário de Lisboa, 16 de Novembro de 1984, p.6.

⁹⁷ “Risco de ruptura da coligação não está afastado; Mário Soares prepara comunicação ao País”, artigo em Diário de Lisboa, 26 de Novembro de 1984, p.1;20.

⁹⁸ “Economistas PS e PSD na cimeira de hoje”, artigo em Diário de Lisboa, 9 de Novembro de 1984, p.1.

⁹⁹ “Coligação prepara harakiri? Cimeira PS/PSD será decisiva”, artigo em Diário de Lisboa, 15 de Novembro de 1984, p.1; 5;20.

¹⁰⁰ “Coligação está podre, só falta um abanão...”, artigo em Diário de Lisboa, 17 de Novembro de 1984, p.20.

¹⁰¹ “Esclarecimento necessário”, artigo em Comércio do Porto, 6 de Junho de 1985, p.3.

¹⁰² “Política de A a Z: As 'eleições presidenciais', o PSD e as Forças Armadas”, artigo em Diário de Lisboa, 14 de Novembro de 1984, p.3.

¹⁰³ “Censura do CDS acentuará 'fragilidade do Governo'?”, artigo em Diário de Lisboa, 18 de Dezembro de 1984, p.1;5.

à CEE e a sua preocupação com a grave situação criada pela crise política.¹⁰⁴ Entre as várias afirmações produzidas, manifestava intenção de pôr em prática o seu projecto político – Partido Renovador Democrático – caso a “acção Governativa dos partidos existentes não derem [dessem] uma resposta satisfatória aos problemas do país”.¹⁰⁵ Sobre a crise, não evitava verbalizar que as “resistências para suportar a crise estão [estavam] a atingir o limite”.¹⁰⁶ Para ele, era necessária “uma remodelação global”, que incluísse “um aparelho administrativo eficiente e transparente, uma prática mais coordenadora, maior participação da juventude e definição de um projecto mobilizador”. O que quer dizer que para ele este ambiente não existia na época. Para alarmar mais o contexto, na mensagem de ano novo, fez um conjunto de críticas ao Governo e às suas práticas denunciando pouca esperança para 1985¹⁰⁷. Além de todos os outros problemas conjunturais, foi aberta uma “guerra institucional entre Belém e S. Bento”¹⁰⁸.

Os **portugueses (Povo)** por seu turno manifestavam-se aos milhares e exigiam novo Governo e nova política¹⁰⁹. Pessimistas sobre a situação geral do País e na possibilidade de recuperação culpabilizavam o sistema político como grande responsável pela sua situação degradada. Como foi visto anteriormente, a desilusão quanto à crise política era compartilhada por muitos e compreendida por poucos. Uns culpando PS, outros PSD, preocupavam-se com medidas que não estavam a ser tomadas e com a imagem que era passada do país. Na fase final, eram milhares a exigir e esperar, sem outras expectativas além dessas, a demissão do governo, incapaz de se estabilizar e sem vontade e força política para tomar medidas de recuperação.

Individualmente, também **Mário Soares (MS)** apresentava interesses conflituantes com a situação presente. Nunca querendo e considerando contra as suas

¹⁰⁴ “Comunicado da Presidência da República: Partidos em Belém a partir de hoje”, artigo em Comércio de Lisboa, 6 de Junho de 1985, p.3.

¹⁰⁵ “Actividade política de Eanes não terminará em Belém”, artigo em Diário de Lisboa, 10 de Dezembro de 1984, p.20.

¹⁰⁶ “Eanes quebra longo período de silêncio”, artigo em Diário de Lisboa, 10 de Dezembro de 1984, p.1.

¹⁰⁷ “Eanes na mensagem de Ano Novo: novos e mais pesados sacrifícios vão ser exigidos”, artigo em Diário de Lisboa, 2 de Janeiro de 1985, p.1.

¹⁰⁸ “Nunca a situação foi tão tensa; Guerra institucional entre Belém e S. Bento”, artigo em Diário de Lisboa, 4 de Janeiro de 1985, p.1.

¹⁰⁹ “Nas manifestações de Sábado: Muito milhares exigiram novo Governo e uma nova política”, artigo de Diário de Lisboa, 17 de Dezembro de 1984, p.2.

premissas o abandono das suas funções num contexto como o presenciado, preferiria pôr em prática uma política de relançamento económico, bem menos impopular num ano eleitoral decisivo.¹¹⁰ Ao contrário do Ministro das Finanças, pretendia pôr termo à austeridade, evitando a continuidade da política de contracção económica, considerada por Ernâni Lopes indispensável¹¹¹. Jogava à defesa, denunciando o vazio ideológico do novo partido (PRD)¹¹², tentando descomprimir a austeridade em 1985 e mantendo-se à cabeça do Governo até ao fim de 1985. No entanto, também lhe seria útil a ruptura do Governo. Era desejável que a Assembleia da República se dissolvesse e dessa forma pudesse ingressar, sem culpabilização, na tão ambicionada campanha para as presidenciais¹¹³. Além disso, a uma vista mais atenta, a alocação e discursos neste período final da coligação, era claramente muito mais centrada sobre si próprio, do que como o representante mobilizador que pretendia ser.¹¹⁴

Com esta definição de papéis para os actores identificados a negrito, a apresentação da proposta e solução para ultrapassar os obstáculos com quais se confrontava Portugal 1983/1985, a actuação no sentido de despertar o interesse dos actores, cujo compromisso é necessário para atingir o funcionamento da rede e indicados os ponto de passagem obrigatória – os programas do Governo em que todos estavam alinhados numa fase inicial e a cimeiras, numa fase final – pode estruturar-se o processo de *translation* da seguinte forma:

¹¹⁰ “Orçamento 85 dá ao PSD pretexto para chantagem”, artigo em Diário de Lisboa, 10 de Novembro de 1984, p.1;20.

¹¹¹ “Com o Governo em derrapagem; Soares quer forçar clarificação do PSD”, artigo de Áurea Sampaio, em Diário de Lisboa, 14 de Novembro de 1984, p.5.

¹¹² “Política de A a Z; O PS perante o novo partido, a coligação e a sucessão”, artigo em Diário de Lisboa, 6 de Novembro de 1984, p.3.

¹¹³ “Governo PS-PSD: o último acto”, artigo de Beja Santos, em Diário de Lisboa, 17 de Novembro de 1984, p.3.

¹¹⁴ “Mota Pinto sob fogo cruzado depois do discurso de Soares”, artigo em Diário de Lisboa, 6 de Dezembro de 1984, p.1;3;6;20.

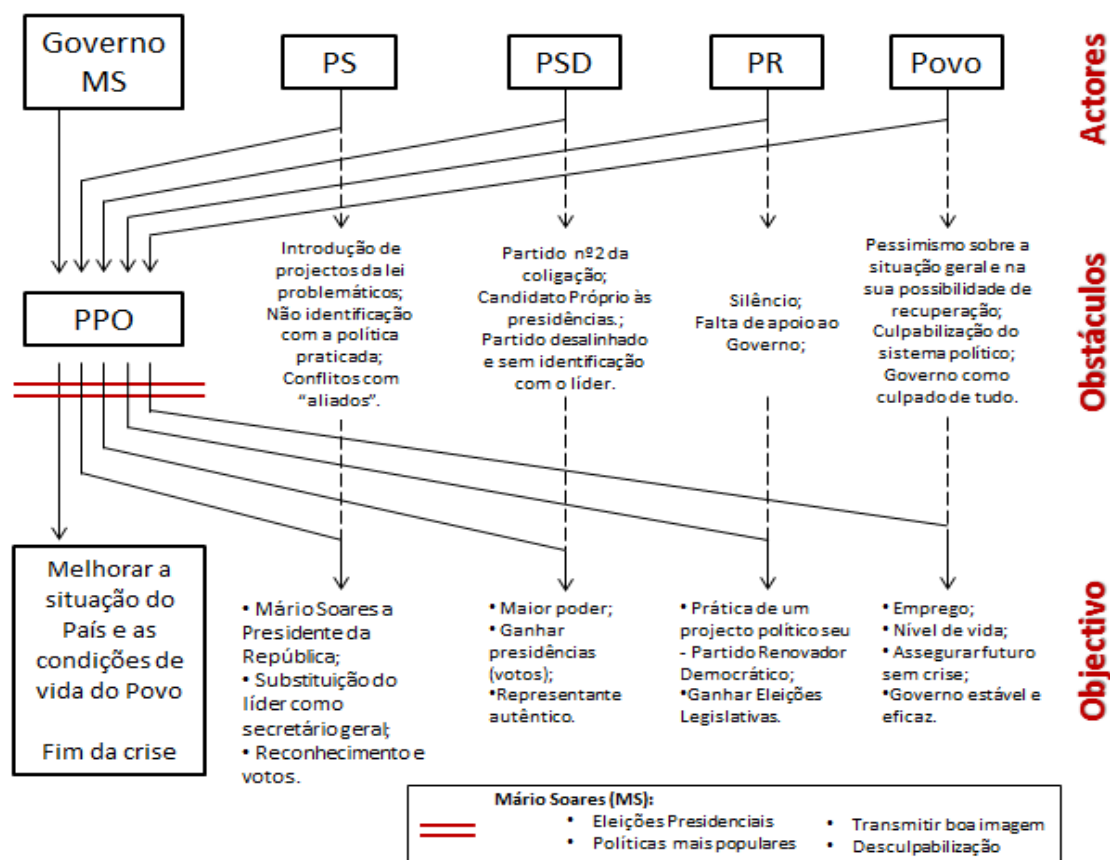


Figura 8 – Estrutura do processo de *translation* do caso

FONTE: adaptado de Callon (1986)

O objectivo de melhorar a situação do País e as condições de vida do Povo foi o foco considerado prioritário. O IX Governo Constitucional não podia permitir que se acumulassem a frustração dos cidadãos e intervenientes relativamente a inconvenientes criados para alcançar o fim da crise económica e financeira. No entanto, com o desenrolar da acção e o desenvolvimento da tomada de medidas pelo Governo, nenhum dos actores permaneceu comprometido com a prossecução dos objectivos estabelecidos pelo *translator*. Como acabou por acontecer inevitavelmente em todos os processos de representação, no que respeita à representação das “pessoas” afectadas pela intervenção no contexto 1983/1985, a lógica do funcionamento da rede foi posta em causa, dado as representações dos intermediários não estarem a resultar.

Discordando dos pontos de actuação do Governo, a rede de actores heterogéneos foi-se invalidando, sendo que cada um dos actores – Partido Socialista, Partido Social Democrata, Ramalho Eanes e o Povo – foi impondo obstáculos, não controláveis pelos pontos de passagem obrigatórios. Cada contestação das relações definidas pelo

translator era uma tentativa de criar uma nova rede de relações, de acordo com, e na prossecução dos interesses de cada actor dissidente (fig. 8).

O Povo, pessimista quanto à situação geral e na possibilidade de recuperação portuguesa, e culpabilizando o sistema político de tudo o que de mal ia acontecendo, na sua rede de relações já não se via representado pelo Governo e líder então vigente. O seu objectivo de criação de condições de emprego, nível de vida, garantia de um futuro sem crise e de representação por um Governo estável e eficaz, não estava a ser correspondido pela “estabilidade instável” e crise política despoletada no IX Governo em inícios de 1985 (fig. 8).

Ramalho Eanes, Presidente da República, permanecendo constantemente em silêncio e sendo constantemente acusado pelo Governo de falta de apoio às medidas tomadas, foi um órgão de soberania que iniciou 1985 com um discurso “derrotista” e de menosprezo das práticas de governo como insuficientes e ineficazes. Evidenciava uma nova rede de relações, de forma alguma controlada pelos pontos de passagem obrigatórios. Presenciando o fim do seu mandato e na inexistência de opção melhor, considerava essencial criar uma alternativa àquele Governo, manifestando interesse em ele próprio integrar um projecto político – Partido Renovador Democrático – e desta forma substituir o governo vigente.

O Partido Social Democrata, depreciativamente considerado o partido número dois, foi desde antes da formação da coligação um partido desalinhado, na generalidade sem identificação com o líder, Mota Pinto. Com o decorrer da vigência, embora inicialmente em força conjunta nos programas de Governo e na linha de subsequentes cimeiras de homogeneização de identidades, o PSD viu emergir no seu seio novas *networks* e interesses conflitantes com os de Governo. O *spokesperson*, Mota Pinto, deixou de ser um representante autêntico, se é que alguma vez o conseguiu ser, para se tornar um alvo a substituir pelo partido. Nos “novos objectivos” do PSD previa-se a resolução do problema das presidenciais, ou seja, a submissão de um candidato próprio às eleições e na sequência alcançar votos suficientes para que o seu representante se tornasse Presidente da República.

Contrariamente, ao que se poderia prever também o Partido Socialista se mostrou com interesses desalinhados com os objectivos de Governo. Algumas entidades não se considerando representáveis pelo seu secretário-geral, apresentaram projectos de lei que incandesceram o Bloco Central. Além disso, no decorrer das medidas praticadas pelo Governo, cada vez menos se viam identificados com prática política, mesmo com as cimeiras de alinhamento da Comissão Nacional do PS. Sendo a força política com maior representação no Governo, confluíam com os seus “aliados”, e se por um lado consideravam que o seu partido cedia demais ao PSD, também julgavam ser os máximos, senão os únicos, responsabilizados por todas as práticas, principalmente as mais depreciativas. Temiam desta forma, que o seu futuro candidato às presidenciais visse denegrida a sua imagem, e por consequência ficassem limitadas as suas possibilidades em angariar votos. Adicionalmente, este era o único cenário que garantia ao PS uma substituição do seu secretário-geral e a abertura de novas possibilidades e representações no partido.

Essas vozes discordantes foram, como se observou, suficientemente fortes para quebrar a coesão da rede em que o próprio papel do *translator*, Mário Soares, numa fase final, se denunciava conflituante aos seus objectivos futuros. Desculpabilizando-se e atribuindo culpas aos restantes membros da coligação, evitava políticas impopulares de forma a transmitir uma imagem suficientemente agradável à sua futura candidatura a Presidente da República.

Quando a traição (*traduttore – traditore*) acontece, o *translator* vê-se obrigado a criar algum alinhamento entre os interesses dos diferentes actores (criar um espaço virtual de partilha e consensualidade – como as Cimeiras das Comissões Nacionais dos partidos – para que os interesses fossem alinhados ou coordenados nos diferentes elementos da rede de forma a que esses se tornassem convergentes. A gestão dessas ocorrências (controvérsias e traições) permitiria ao *translator* manter a coesão da rede de actores e proceder depois à sua mobilização. Embora o inicial delineamento do IX Governo Constitucional e caminho definido por Mário Soares como única forma de melhorar as condições do país e de pôr fim à crise – única solução visível – uma vez que providenciava um conjunto de programas de modernização capaz de integrar por Portugal a níveis europeus, a cativação e mobilização final foi quebrada (fig. 8).

As controvérsias são comuns e inerentes à existência de redes de relações entre actores com naturezas e interesses heterogéneos, ainda mais redes partidárias e de interesses inerentemente divergentes. Por isso, a actuação do *translator* no sentido de conseguir a convergência desses actores, nem se mostrava favorável aos seus desejos privados, nem se estava a alcançar unanimemente. Segundo Michel Callon, convergência é a medida em que o processo de *translation* conduz a acordo (Callon, 1986). O facto é que esta convergência nem era desejável, nem conseguível.

9. Conclusão

Nesta tese foi seguido um processo de análise desenvolvido com uma dupla perspectiva. Se, por um lado, se usou a *actor-network theory* como ferramenta de análise, por outro a liderança em tempo de crise foi o foco de análise. Ou seja, a liderança em tempo de crise está a ser explicada do ponto de vista de “como” e “porque” se chegou ali.

No início deste trabalho a questão que se colocava centrava-se em averiguar como é que um líder carismático exerce uma liderança distribuída, se é que a exerce, num cenário de crise. Mais especificamente, como é que os mecanismos de liderança distribuída, nomeadamente a interdependência, coordenação e *boundary spanning*, são concretizados num contexto de crise económica e social, isto utilizando a metodologia de análise *Actor-Network Theory*. Na perspectiva deste trabalho, a liderança era comprovadamente carismática, e tendo os mecanismos de liderança distribuída como analogia e *framework* de análise a teoria *actor-network*, o facto é que a mobilização transversal de todos os actores a efectuar tarefas interligadas em rede se verificou em tempo de crise, mas acabou por desagregar-se e mesmo ter fim.

De forma a responder a essa questão abordou-se em primeiro lugar a visão geral do *state of the art* da liderança e da evolução das suas perspectivas ao longo do tempo, e introduziu-se e pormenorizou-se a nova corrente da liderança – a liderança distribuída. Fez-se uma integração da liderança carismática como característica intrínseca da liderança distribuída. Ou seja, introduziu-se a possibilidade e questão quanto ao impacto da liderança distribuída tendo como agente potenciador um líder carismático capaz de definir papéis, representar e mobilizar um grupo de intervenientes heterogéneos no sentido do melhor objectivo, alegadamente comum.

Ainda nesta primeira parte, contextualizou-se a evidência referente à liderança em contexto de crise. Ficou evidente que, se por um lado contextos de crise implicam mudança de padrões de procedimentos (inerentemente complexa e ambígua) e trazem implicações (positivas e negativas) à performance das pessoas, por outro lado fazem emergir a necessidade da formulação de novas soluções para problemas mal definidos e

entendidos, um entendimento por diferentes perspectivas e do aparecimento de novas ideias e respostas. Em condições de crise, a liderança faz a diferença. O líder não pode agir individualmente, até porque seria contra o próprio conceito. Terá que procurar a melhor solução alternativa, com os “seguidores” mobilizados e a verem nele a direcção “certa a seguir”.

No que respeita à liderança carismática, com base na recolha de informação da época e de acordo com a autobiografia de Mário Soares, foi-nos possível deixar claro o percurso, posições, medidas e explicar quem, de facto, era este líder e comprovar que era carismático.

Foi reconstruído, de seguida, e ainda com base nas informações recolhidas, o processo de *translation*, utilizando a metodologia da teoria *actor-network*, ou seja seguindo as relações que se estabeleceram entre os diferentes actores e os conflitos subjacentes a essas relações. Analisou-se particularmente o papel do IX Governo Constitucional e seu líder carismático Mário Soares enquanto *translator* nesta rede de relações, bem como alguns outros intervenientes deste processo de resolução da crise – Partido Socialista, Partido Social Democrata, Presidente da República (Ramalho Eanes) e o povo. Ou seja, analisou-se, neste estudo, o processo de *translation* envolvido na coligação governamental no período 1983/1985. Os programas deste governo foram considerados os obstáculos iniciais, mas posteriormente também as cimeiras de cada um dos partidos tomaram lugar como pontos de passagem obrigatórios. Ambos impediam os actores de realizar os seus interesses e preservavam o relacionamento destas identidades entre si, em detrimento do interesse considerado maior e comum.

Construiu-se a ideia de que o processo de liderança em contexto de crise é extremamente complexo e dinâmico. A crise inicialmente económica e financeira converteu-se numa crise política que veio a pôr termo à própria coligação. Mediante os acontecimentos da época e sob a forma de factos como abandonos de posições fundamentais no governo (Mota Pinto), constantes cimeiras estabilizadoras de ambos os partidos do Boco Central e falta de representação autêntica do partido, conclui-se que a liderança nestes contextos, além de pouco apetecível, dispunha de pouca margem de manobra para as posições a tomar, denegria a imagem dos agentes e causava crises

consideras morais. Segundo Mário Soares, liderar em tempo de crise era um fardo e um sacrifício pessoal e político.

Prevalece neste caso a evidência de que no povo prima a incerteza e descrença no poder político e a ansiedade pelo próprio futuro. Com o apoio dos sindicatos, manifestava-se constantemente contra o Governo e suas práticas, culpabilizando-os de tudo o que de mal ia acontecendo. Embora Mário Soares, na sua liderança carismática se mantivesse em contacto constante com o povo a clarificar e transparecer o porquê e como das medidas, políticas de austeridade nunca serão bem-vindas. Além disso, o próprio governo, uma coligação Bloco Central, que conjugava os dois maiores partidos, rivais até então, teve, como o Primeiro-ministro temia, uma corrosão por dentro (e também externa), uma combustão lenta e inevitável. Com cedências a pressões deste contexto, não restavam senão remodelações na equipa governativa (enquanto ainda havia interessados) e por fim a ruptura.

O estudo da liderança do IX Governo Constitucional na crise 1983/1985 tendo presente o líder carismático Mário Soares e respectiva questão de investigação (houve ou não, na liderança em tempo de crise 1983/1985, um líder carismático capaz de exercer uma liderança distribuída e mobilizadora de regeneração do país?), levou a uma resposta que pode parecer bastante ambígua: de certa forma sim. Mas uma vez explicada, com base naquilo que já foi aqui dito, passa a ser a resposta lógica.

Por um lado, sim: o IX Governo Constitucional, mesmo antes da sua demissão, alcançou o objectivo inovador e potenciador de uma regeneração do país a longo prazo – integração na Comunidade Económica Europeia. Conseguiu, através dos seus programas de governo iniciais modernizar Portugal para os padrões europeus e nas suas negociações com o FMI conseguiu ter acesso ao financiamento e de certa forma relançar a economia. A par disto, o lado “sim” é reforçado pela mobilização parcial dos intervenientes (com muito custo) até certo momento da história que pode ser considerada a essencial.

Por outro lado, estes objectivos são muito globais, e deram origem a um desentendimento entre intervenientes, onde no final da história prevaleceram os interesses privados de cada um. Por isso, não: não chegou a haver mobilização de

entidades como Ramalho Eanes, que nunca apoiou, nem se manifestou alinhado com os interesses e propostas do governo, ou do próprio “aliado” de coligação, sendo que a aliança era acusada de pessoal (entre Mário Soares e Mota Pinto) e pouco tinha de representação de todo o eleitorado PSD. O próprio Mário Soares previa um governo temporalmente limitado aos seus interesses pessoais de candidatura às presidenciais.

A conclusão do trabalho é muito coerente com a filosofia da teoria *actor-network*: quando se trata de redes de interacções, não pode haver generalizações e soluções “*one fits all*”, mas, em vez disso, é necessária uma forte contextualização.

Referências bibliográficas

- Aberbach, D. (1996). Charisma in politics, religion and the media: Private trauma. *Public Ideals, NY: New York University Press.*
- Bacalhau, M. (1997). The political party system in Portugal: Public opinion surveys and election results. *In Thomas Bruneau (Ed.), Political parties and democracy in Portugal: Organizations, elections, and public opinion*, 112 - 136.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. A. (2003). Desk study review of distributed leadership. *Nottingham: National College for School Leadership.*
- Beyer, J. M. (1999a). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly, 10*, 307-330.
- Beyer, J. M. (1999b). Two approaches to studying charismatic leadership: Competing or complementary? *The Leadership Quarterly, 10*, 575-588.
- Bligh, M. C., & Robinson, J. L. (2010). Was Gandhi “charismatic”? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. *The Leadership Quarterly, 844-855.*
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly, 211-239.*
- Boin, A., & Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review, 63*, 544-553.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal, 23*, 467-476.
- Bratton, J. G. (2004). Organizational leadership. *London: Thomson/Southwestern.*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York Harper & Row.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *J. Law, Power, action and belief: a new sociology of knowledge? London, Routledge*, 196-223.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive, 5(1)*, 31-45.

- de Albuquerque, M. (2000). Estudos de Cultura Portuguesa — 2 Volume. *Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.*
- Den Hartog, D. N., Dorfman, P. W., House, R. J., Hanges, P. J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly* 10(2), 219-256.
- Eatwell, R. (2006). The concept and theory of charismatic leadership. Totalitarian movements and political religions, 7(2), 141–156.
- Ernst, C., & Yip, J. (2009). Boundary spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in. In T. L. Pittinsky, *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference* (pp. 89-99). Boston: Harvard Business School Press.
- Fenwick, T. (2010). Re-Thinking the “Thing”: sociomaterial approaches to understanding and researching learning in work. *Journal of Workplace Learning*, Vol.22, N°1/2, 104-116.
- Fiedler, F. (1986). The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532–548.
- Gibb, C. A. (1969). Leadership. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology*, vol. 4, 205-285.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*.
- Grint, G. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan; Cranfield School of Management.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 423-451.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Heller, M. F., & Firestone, W. A. (1995). Who’s in charge here?: sources of leadership for change in eight schools. *Elementary School Journal*, 96(1), 65-86.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior. *Englewood Cliffs*.
- Hoogenboezem, J. (2007). Brinkmanship and Beyond: The Political Leadership of Franklin D. Roosevelt. *SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore)*, 131-148.

- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds) *Leadership: The Cutting Edges*; Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 189–207.
- House, R. J., & Klein, K. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 183-198.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension. *The Leadership Quarterly*, 855–875.
- Kouzes, J. K., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. School of Management, Gautam Buddha University, India.
- Lewin, K. (1938). *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological*. Contributions to Psychological Theory, 4, Duke University Press, Durham, N.C.
- Lopes, J. S. (1996). *A economia Portuguesa desde 1960*. Trajectos Portuguesas; Gradiva.
- Lopes, J. S. (2004). *A economia portuguesa no século XX*. Coleção Breve; Economia; ICS - Imprensa de Ciências Sociais.
- Lussier, D. N. (2010). From solidarity to division: An analysis of Lech Wałęsa's transition to constituted leadership. *The Leadership Quarterly*, 703-715.
- Mazlish, B. (1990). The leader, the led, and the psyche. *Hanover: University Press of New England*.
- Mihaescu, A. I. (2010). Uma abordagem Actor-Network da Convivialidade Urbana - O caso da reformulação da Avenida dos Aliados.
- Morrell, K., & Hartley, J. (2006). A model of political leadership. *Human Relations* 59 (4), 483-504.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly* 18, 515–543.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Brien, T. A. (2007). The Role of the Transitional Leader: A Comparative Analysis of Adolfo Suárez and Boris Yeltsin. *SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore)*, 419-432.

- Scott, G. M., Lonergan, D. C., & Mumford, M. D. (2005). Conceptual combination: Alternative knowledge structures, alternative heuristics. *Creativity Research Journal*, 17, 79-98.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The leadership quarterly* 5(1), 25-42.
- Sims, D. (2010). Looking for the key to leadership under the lamp post. *European Management Journal*, 253-259.
- Soares, M. (2011). *Mário Soares um político assume-se - Ensaio Autobiográfico Político e Ideológico*. Lisboa: Círculo de Leitores e Temas e Debates.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. London: Jossey-Bass.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Cultural leadership in organizations. *Organization Science* (2), 149-169.
- Tucker, R. C. (1968). The theory of charismatic leadership. *Daedalus: Journal of the American Academy of Arts and Sciences*, 97(3), 731-756.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. NY: Free Press.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38, 628-652.
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. (2011). *Boundary Spanning Leadership: Mission Critical Perspectives from the Executive Suite*. Center for Creative Leadership (CCL®) Organizational Leadership White Paper Series.
- Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. 2nd edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zúquete, J. P. (2011). The flight of the eagle: The charismatic leadership of Sá Carneiro in Portugal's transition to democracy. *The Leadership Quarterly*, 295-306.

Artigos de jornais:

- Anta, M. (14 de Novembro de 1984). Não se discute com um homem, discute-se com um partido... Mário Soares a Mota Pinto 'o senhor não é o PSD...'. *Diário de Lisboa*, p. 4.
- Anta, M. (20 de Maio de 1985). Figueira da Foz disse... PSD: um partido esCavacado! *Diário de Lisboa*, p. 4;5.

- Anta, M. (24 de Abril de 1985). Silva Marques, membro da Comissão Política do PSD; Já não é opção patriótica manter a actual coligação. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- da Fonseca, J. S., Lara, E., Arriaga, F., da Costa, N. F., Figueira, M. L., Gil, M. T., et al. (18 de Março de 1983). DL: Retrato de uma democracia enquanto jovem. pp. 16-17.
- Dia. (3 de Dezembro de 1984). Unanimidade em não largar o poder. *Dia*, p. 23.
- DL. (21 de Abril de 1983). Adesão à CEE: o que pensam os partidos. *Legislativas* 83, pp. 14-17.
- DL. (26 de Março de 1983). DL; Enquanto manda os cravos às urtigas; PS acredita no milagre das rosas. p. 5.
- DL. (9 de Junho de 1983). Eanes diz que o Governo inicia a sua actividade num quadro favorável. *Diário de Lisboa*, p. 1; 24.
- DL. (16 de Março de 1983). Entrevista à "Newsweek"; Soares apoia "opção zero". p. 7.
- DL. (2 de Maio de 1983). Eurico de Melo afirma no Porto: PSD é potenciamente partido de oposição. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (9 de Maio de 1983). Foi oficializado o secreto noivado; Comissão Nacional do PS dá luz verde ao acordo com o PSD. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (9 de Março de 1983). Mário Soares responsabiliza AD pela crise económica. *PS nao actua num intervalo de seriedade entre dois espectáculos de incompetencia*, p. 5.
- DL. (17 de Março de 1983). No Porto: "A resposta do PS ao Portugal em crise". *Soares mostrou-se confiante num acordo com a CGTP-In*, p. 5.
- DL. (17 de Junho de 1983). Política de A a Z: A crise, os empresários e os trabalhadores. *Diário de Lisboa*, p. 3.
- DL. (16 de Junho de 1983). Política de A a Z: Um 'Governo' não é uma 'solução política'. *Diário de Lisboa*, p. 3.
- DL. (26 de Abril de 1983). Política de A a Z; O sentido político do voto popular. p. 3.
- DL. (27 de Abril de 1983). Que aliança vão autorizar as bases? Carta de Mário Soares segue amanhã para 60000 militantes. *Diário de Lisboa*, p. 7.
- DL. (11 de Junho de 1983). Reacções ao Governo de Mário Soares. *Diário de Lisboa*, p. 4.

- DL. (28 de Maio de 1983). São doze os pontos do acordo PS/PSD. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (21 de Abril de 1983). Só o Partido Socialista defende negociações com o FMI. *Legislativas 83*, p. 16.
- DL. (2 de Maio de 1983). Soares afirma em Madrid: Governo minoritário só para preparar novas eleições. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (12 de Março de 1983). Soares em entrevista à ABC. *Contrato social para o progresso fará sair o País do atraso*, p. 4;6.
- DL. (10 de Dezembro de 1984). Actividade política de Eanes não terminará em Belém. *Diário de Lisboa*, p. 20.
- DL. (19 de Novembro de 1984). CDS versus Executivo; "Não é um Governo... É um ajuntamento de partidos". *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (18 de Dezembro de 1984). Censura do CDS acentuará 'fragilidade do Governo'? . *Diário de Lisboa*, p. 1;5.
- DL. (17 de Novembro de 1984). Coligação está podre, só falta um abanão... *Diário de Lisboa*, p. 20.
- DL. (15 de Novembro de 1984). Coligação prepara harakiri? Cimeira PS/PSD será decisiva. *Diário de Lisboa*, p. 1;5;20.
- DL. (10 de Dezembro de 1984). Eanes quebra longo período de silêncio. *Diário de Lisboa*, p. 1.
- DL. (9 de Novembro de 1984). Economistas PS e PSD na cimeira de hoje. *Diário de Lisboa*, p. 1.
- DL. (9 de Novembro de 1984). Economistas PS e PSD na cimeira de hoje. p. 1.
- DL. (17 de Novembro de 1984). Esgrima com floretes de ponta baleada: Amor, desamor e maldizer na correspondência entre as Comissões Permanentes do PS e PSD. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (16 de Novembro de 1984). Estabilidade instável. p. 1;20.
- DL. (6 de Dezembro de 1984). Mota Pinto sob fogo cruzado depois do discurso de Soares. *Diário de Lisboa*, p. 1;3;6;20.
- DL. (17 de Dezembro de 1984). Nas manifestações de Sábado: Muito milhares exigiram novo Governo e uma nova política. *Diário de Lisboa*, p. 2.

- DL. (6 de Novembro de 1984). O PS perante o novo partido, a coligação e a sucessão. *Diário de Lisboa*, p. 2.
- DL. (17 de Novembro de 1984). O PSD estaria 'humilhado'; Silva Marques: parece inevitável o afastamento de Mota Pinto. *Diário de Lisboa*, p. 5.
- DL. (10 de Novembro de 1984). Orçamento 85 dá ao PSD pretexto para chantagem. *Diário de Lisboa*, p. 1;20.
- DL. (14 de Novembro de 1984). Política de A a Z: As 'eleições presidenciais' e o PSD e as Forças Armadas. p. 3.
- DL. (14 de Novembro de 1984). Política de A a Z: As 'eleições presidenciais', o PSD e as Forças Armadas. *Diário de Lisboa*, p. 3.
- DL. (6 de Novembro de 1984). Política de A a Z; O PS perante o novo partido, a coligação e a sucessão. *Diário de Lisboa*, p. 3.
- DL. (26 de Novembro de 1984). Risco de ruptura da coligação não está afastado; Mário Soares prepara comunicação ao País. *Diário de Lisboa*, p. 1;20.
- DL. (12 de Novembro de 1984). Soares para Belém? Autarcas do PS dizem sim, estruturas PSD respondem não. p. 1;9.
- DL. (24 de Novembro de 1984). Viseu: PSD à procura da 'aliança perdida'. *Diário de Lisboa*, p. 1;3;5;6.
- DL. (6 de Fevereiro de 1985). A demissão de Mota Pinto; Barões em guerra no PSD. *Diário de Lisboa*, p. 1;20.
- DL. (2 de Janeiro de 1985). Eanes na mensagem de Ano Novo: novos e mais pesados sacrifícios vão ser exigidos. *Diário de Lisboa*, p. 1.
- DL. (18 de Março de 1985). Governo é 'um cancro' que é preciso extirpar 'antes que destrua o corpo da Nação'. *Diário de Lisboa*, p. 6.
- DL. (31 de Janeiro de 1985). Igreja Activa na crítica ao Poder civil. *Diário de Lisboa*, p. 1;4.
- DL. (11 de Fevereiro de 1985). Machete a vice-Primeiro-Ministro e outras mexidas; 'Limpeza' no PSD atinge o Governo. *Diário de Lisboa*, p. 1;5.
- DL. (28 de Janeiro de 1985). Ministro da Justiça ameaça demitir-se. *Diário de Lisboa*, p. 20.
- DL. (6 de Fevereiro de 1985). Mota Pinto abandona direcção do PSD sem dizer se volta. *Diário de Lisboa*, p. 20.

- DL. (28 de Janeiro de 1985). Nova demissão no Ministério da Qualidade de Vida. *Diário de Lisboa*, p. 20.
- DL. (4 de Janeiro de 1985). Nunca a situação foi tão tensa; Guerra institucional entre Belém e S. Bento. *Diário de Lisboa*, p. 1.
- DL. (28 de Fevereiro de 1985). Rui Machete evoca possibilidade de ruptura da coligação; Eleições antecipadas no horizonte do PSD. *Diário de Lisboa*, p. 1;5.
- DL. (12 de Fevereiro de 1985). Soares reuniu com Gurpo de Emergência de Setúbal. *Diário de Lisboa*, p. 20.
- JAC. (24 de Março de 1983). DL; Soares defendeu a trégua social depois das eleições. p. 13.
- Marcos, L. H. (4 de Maio de 1983). DL: Entrevista Almeida Santos. *A coligação PS/PSD é a única com 2/3 dos deputados*, pp. 5-6.
- Marcos, L. H. (17 de Março de 1983). DL: No Porto: 'A resposta do PS ao Portugal em crise'. *Soares mostrou-se confiante num acordo com a CGTP-In*, p. 5.
- Marcos, L. H. (21 de Abril de 1983). DL; PS: A Igreja e o vira minhoto. *Legislativas 83*, pp. 14-15.
- Marcos, L. H. (19 de Abril de 1983). DL; PS: As castanhas e o voto de Cristo. *Legislativas 83*, pp. 12-13.
- Marcos, L. H. (6 de Abril de 1983). DL; PS: Lata com lata se paga. *Legislativas 83*, p. 13.
- Marcos, L. H. (7 de Abril de 1983). DL; PS: O antídoto da aliança. *Legislativas 83*, pp. 12-13.
- Marcos, L. H. (9 de Abril de 1983). DL; PS: O voto de 'qualidade'. *Legislativas 83*, pp. 10-11.
- Marcos, L. H. (4 de Abril de 1983). DL; PS: Quantas rosas vão florir depois da 'Primavera' algarvia? *Legislativas 83*, p. 11.
- Marcos, L. H. (23 de Abril de 1983). DL; PS: Se as bases disserem 'não'... 'Eanes que descalce a bota'. *Ledislativas 83*, p. 9.
- Marcos, L. H. (22 de Abril de 1983). DL; PS: Um cheque em branco de Eanes? *Legislativas 83*, pp. 12-13.
- Marcos, L. H. (26 de Abril de 1983). E depois da festa? A angústia de governar. *Diário de Lisboa*, p. 10.

Marcos, L. H. (4 de Maio de 1983). Entrevista a Almeida Santos; A coligação PS/PSD é a única com 2/3 dos deputados. *Diário de Lisboa*, p. 1;5;6.

Marcos, L. H. (15 de Abril de 1983). PS; Viseu: o Delírio. *Diário de Lisboa*, p. 13

Namora, N. C. (6 de Junho de 1985). Crise política na boca do povo. *Comércio do Porto*, pp. 7-9.

Neves, P. D. (11 de Dezembro de 1984). Clima de descrédito. *Dia*, p. 13.

Comércio do Porto (6 de Junho de 1985). "PS atribui estratégia do PSD contrária ao bloco central". *Comércio do Porto*, p. 3.

Comércio do Porto (6 de Junho de 1985). Comunicado da Presidência da República: Partidos em Belém a partir de hoje. *Comércio de Lisboa*, p. 3.

Comércio do Porto (6 de Junho de 1985). Esclarecimento necessário. *Comércio do Porto*, p. 3.

Sampaio, A. (14 de Novembro de 1984). Com o Governo em derrapagem; Soares quer forçar clarificação do PSD. *Diário de Lisboa*, p. 5.

Sampaio, A. (11 de Janeiro de 1985). AR; Mesmo em dia de aumentos chegam atrasados. *Diário de Lisboa*, p. 4.

Santos, B. (17 de Novembro de 1984). Governo PS-PSD: o último acto. *Diário de Lisboa*, p. 3.

Santos, F. P. (14 de Abril de 1983). DL; Resposta política à carta de Manuel Tito de Morais. p. 2.

Silva, M. e. (6 de Junho de 1985). Crise poderá atrasar recuperação económica - diz o "Washington Post". *Comércio do Porto*.

Discursos:

Soares, M. (9 de Junho de 1983). O tremendo desafio. Tomada de posse do IX Governo Constitucional. pp. 1-15.

Soares, M. (31 de Maio de 1984). Balanço do 1º ano do IX Governo Constitucional. pp. 1-15.

Soares, M. (20 de Junho de 1984). Carta de Intenções e Negociação com o FMI. pp. 1-28.

Soares, M. (5 de Dezembro de 1984). O Governo sabe o que quer. *Comunicação ao País*, pp. 1-15.

Soares, M. (23 de Fevereiro de 1984). Resposta à interpelação ao Governo (CDS e PCP). *Fundação Mário Soares*, p. 12.